

**VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES
PÚBLICOS DE LA ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DEL MUNICIPIO
DE APÍA – RISARALDA**

EDWIN CHÁVEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010**



**VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES
PÚBLICOS DE LA ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DEL MUNICIPIO
DE APÍA – RISARALDA**

EDWIN CHÁVEZ

Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial

Magister JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA
Director

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010



CONTENIDO

Pág.

| | |
|--------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA | 17 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2. DELIMITACIÓN | 19 |
| 2.1 ESPACIAL | 19 |
| 2.2 TEMPORAL | 19 |
| 2.3 CONCEPTUAL | 19 |
| 3. OBJETIVOS | 19 |
| 3.1 GENERAL | 19 |
| 3.2 ESPECÍFICOS | 19 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 22 |
| 5.1 MARCO TEÓRICO | 22 |
| 5.1.1 TRABAJO | 23 |
| 5.1.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO | 24 |
| 5.1.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN | 26 |



| | | |
|---------|---|----|
| 5.1.3.1 | JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW | 26 |
| 5.1.3.2 | TEORÍA DE LA EQUIDAD | 29 |
| 5.1.4 | SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO | 31 |
| 5.1.4 | MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL | 31 |
| 5.1.4.1 | EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO | 31 |
| 5.1.4.2 | DEFINICIONES | 36 |
| 5.1.5 | MODELOS Y TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL | 37 |
| 5.1.5.1 | TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG | 37 |
| 5.1.5.2 | TEORÍA DE LAS FACETAS DEL TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL - MODELO DE HACKMAN Y OLDFHAM | 40 |
| 5.1.5.3 | TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO | 42 |
| 5.1.5.4 | TEORÍA DE LA DISCREPANCIA | 43 |
| 5.1.5.5 | MODELO DE SATISFACCIÓN DE FACETAS | 45 |
| 5.1.5.6 | MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN SOCIAL | 45 |
| 5.1.5.7 | TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES | 46 |
| 5.1.5.8 | MODELO DINÁMICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL | 46 |
| 5.1.6 | MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL | 48 |
| 5.2 | MARCO CONCEPTUAL | 49 |
| 5.2.1 | LAS PERSONAS | 49 |
| 5.2.1.1 | VARIABILIDAD HUMANA | 49 |
| 5.2.1.2 | CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS | 49 |
| 5.2.1.3 | DIFERENCIAS INDIVIDUALES | 51 |



| | |
|---|----|
| 5.2.1.4 DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN APTITUDES | 52 |
| 5.2.2 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES | 53 |
| 5.2.2.1 NATURALEZA HUMANA | 53 |
| 5.2.2.2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES | 54 |
| 5.2.2.3 LO QUE LAS PERSONAS ESPERAN DE UNA ORGANIZACIÓN | 55 |
| 5.2.3 ACTITUDES, VALORES Y PERCEPCIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO | 56 |
| 5.2.4 ESTRÉS | 59 |
| 5.2.5 HIGIENE LABORAL | 61 |
| 5.2.6 VARIABLES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO | 62 |
| 5.2.6.1 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SI – RETO DEL TRABAJO | 62 |
| 5.2.6.2 SISTEMA DE RECOMPENSAS JUSTAS | 62 |
| 5.2.6.3 CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO | 62 |
| 5.2.6.4 COLEGAS QUE BRINDEN APOYO – SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN | 63 |
| 5.2.6.5 COMPATIBILIDAD ENTRE PERSONALIDAD Y PUESTO | 63 |
| 5.2.6.6 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES | 63 |
| 5.2.6.7 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES | 64 |
| 5.3 MARCO LEGAL | 64 |
| 5.3.1 LEYES | 64 |
| 5.3.2 DECRETOS | 66 |
| 5.3.3 RESOLUCIONES | 71 |



| | | |
|-----|---|-----|
| 5.4 | MARCO HISTÓRICO | 73 |
| 5.5 | MARCO SITUACIONAL | 73 |
| 6. | DISEÑO METODOLÓGICO | 77 |
| 6.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 77 |
| 6.2 | FASES DE LA INVESTIGACIÓN | 77 |
| 6.3 | POBLACIÓN | 79 |
| 6.4 | VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS | 80 |
| 7. | PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 82 |
| 8. | CONCLUSIONES | 96 |
| 9. | RECOMENDACIONES | 100 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 101 |
| | ANEXOS | 103 |



LISTA DE FIGURAS

Pág.

| | |
|---|----|
| Figura 1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad | 25 |
| Figura 2. Ciclo motivacional con frustración o compensación | 26 |
| Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow | 27 |
| Figura 4. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones | 28 |
| Figura 5. Teoría de los factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados | 38 |
| Figura 6. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg | 39 |
| Figura 7. Características del modelo de trabajo de Hackman y Oldham | 41 |
| Figura 8. Modelo para entender el comportamiento individual en las organizaciones | 54 |
| Figura 9. Distribución porcentual de los consultados según género | 82 |
| Figura 10. Distribución porcentual de los encuestados según rango de edades | 83 |
| Figura 11. Distribución porcentual de los encuestados según rango, tiempo de vinculación a la institución | 84 |
| Figura 12. Distribución de los encuestados por tipo de vinculación a la institución | 85 |
| Figura 13. Distribución porcentual de los consultados por nivel de cargo | 86 |
| Figura 14. Distribución porcentual de los consultados por tipo de cargo | 87 |
| Figura 15. Grado de Insatisfacción de los Servidores Públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía. | 93 |
| Figura 16. Grado de Satisfacción de los Servidores Públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. | 93 |



LISTA DE CUADROS

Pág.

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. Valores mayores del trabajo y formas de instituirlos | 44 |
| Cuadro 2. Diferentes supuestos respecto a la naturaleza humana | 54 |
| Cuadro 3. Recurso humano, Área de producción de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apia | 75 |
| Cuadro 4. Recurso humano, Área de administrativa ESE Hospital San Vicente de Paúl Apia | 75 |
| Cuadro 5. Operacionalización de variables | 80 |
| Cuadro 6. Distribución porcentual de los consultados según género | 82 |
| Cuadro 7. Distribución porcentual de los encuestados según rango de edades | 83 |
| Cuadro 8. Distribución porcentual de los encuestados según rango, tiempo de vinculación a la institución | 84 |
| Cuadro 9. Distribución de los encuestados por tipo de vinculación a la institución | 85 |
| Cuadro 10. Distribución porcentual de los consultados por nivel de cargo | 86 |
| Cuadro 11. Distribución porcentual de los consultados por tipo de cargo | 87 |
| Cuadro 12. Nivel de percepción de los índices higiénicos y motivacionales en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010 | 88 |
| Cuadro 13. Nivel percibido de actitud positiva, en las variables correspondientes al factor higiénico, en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010 | 89 |
| Cuadro 14. Nivel percibido de actitud positiva, en las variables correspondiente al factor motivacional, en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010 | 90 |
| Cuadro 15. Grado de actitud para cada índice, encuesta de Satisfacción Laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia, 2010 | 92 |



LISTA DE ANEXOS

Pág.

| | |
|--|-----|
| Anexo A: Estadísticos descriptivos de cada ítem agrupados a su respectivo índice | 103 |
| Anexo B: Grado de actitud favorable de cada índice en los servidores públicos consultados por nivel al cual pertenece su cargo | 116 |
| Anexo C: Análisis individual de índices – frecuencias del grado de actitud de los servidores públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía | 117 |
| Anexo D: Tablas de contingencia | 132 |
| Anexo E: Clasificación de los servidores públicos consultados en la encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía | 148 |
| Anexo F: Índices e ítems a evaluar en la encuesta de SL. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía | 149 |
| Anexo G: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía. 2010 | 151 |



GLOSARIO

ACTITUD: es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación

APTITUD: es una predisposición innata y natural para realizar determinadas actividades o tareas. Consiste en la predisposición o el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos

AUTONOMÍA: grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de sus trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

CLIMA LABORAL: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta.

CONDICIONES FÍSICAS: los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

DESARROUO PERSONAL: oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su auto realización.

ESCALA TIPO LIKERT: es un instrumento destinado a medir propiedades de individuos o grupos y permite la asignación de números a las unidades medidas. Consistente en una serie de Ítems o juicios ante los cuales se solicita una reacción del sujeto, al estímulo (ítem o sentencia), que representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

ESTRÉS: es resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente, una respuesta de adaptación condicionada por las diferencias individuales o los procesos psicológicos, y es consecuencia de alguna acción externa (ambiente) o un hecho que impone demasiadas exigencias psicológicas o físicas en la persona.

FACTOR HIGIÉNICO: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes



FACTOR MOTIVACIONAL: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste

GOGNICIÓN: es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo.

HIGIENE LABORAL: se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza

MOTIVACIÓN LABORAL: la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, para lo cual es importante pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

MOTIVO: es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.

PERCEPCIÓN: es un proceso activo mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente. Consiste en percibir la realidad y organizarla de acuerdo con la interpretación o visión particular

SATISFACCIÓN LABORAL: es la capacidad la cual el trabajador experimenta emociones positivas o negativas con cualquier factor del puesto, intrínseco o extrínseco, el cual tales emociones contribuirán igualmente a la satisfacción laboral.

SUPERVISIÓN: la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

TAREAS EN SÍ: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

VALORES: son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social.



RESUMEN

Según Robbins; la importancia de la satisfacción laboral es obvia ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, se puede mejorar el rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Así, el proyecto de investigación: ***“Valoración de la Satisfacción Laboral de los Servidores Públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl del municipio de Apía – Risaralda”***, nace a partir del interés que muestra la Gerencia de la institución en conocer las necesidades que pueden estar experimentando los servidores públicos de la institución y de esta manera, crear las estrategias que permitan infundir positivamente en la motivación en el trabajo.

Objetivo: Determinar los agentes que inciden en la percepción de la satisfacción o insatisfacción laboral de los Servidores Públicos de la ESE - Hospital San Vicente de Paúl del municipio de Apía, Risaralda, y utilizarlos como instrumento de orientación en la política de la administración de recursos humanos de la institución.

Método: El desarrollo de la investigación inicia con la recolección de información, estudio del planteamiento de teorías y estudio de casos anteriores respecto a la Satisfacción Laboral, para así poder diseñar un instrumento de evaluación adecuado para la institución y entendible para cada una de las personas que serían partícipes de la solución al instrumento, sin dejar de lado la confiabilidad del instrumento.

Así, y de manera inductiva y partiendo del instrumento **B & B**, instrumento que permitió medir cuanto es el valor que perciben los empleados de Apostar S.A. sobre su salario instructivo y diseñado por alumnos de la maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad tecnológica de Pereira, se rediseño una encuesta teniendo en cuenta la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y sus variables, las cuales inciden en la satisfacción e insatisfacción laboral.

Se hizo una valoración al instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, prueba piloto, en algunos funcionarios de la Secretaría de Salud de la Gobernación de Risaralda, en donde se tomaron en cuenta algunas de las apreciaciones hechas por quienes respondieron al cuestionario o encuesta.

Seguido y hechas las recomendaciones, fue enseñado el instrumento a la Gerencia de la Institución, donde a éste se le hizo la exclusión de dos sentencias o ítems, debida recomendación, los demás ítems fueron aprobados y de



conformidad para la Doctora Johana Paola Posada Molina, Gerente de la institución.

De esta manera, el instrumento final para la evaluación de la Satisfacción Laboral se definió a partir de: dos factores: *Higiénico y Motivacional*, los cuales cuentan con una serie de índices, 8 y 6 respectivamente, basados en la Teoría de Herzberg, y cada índice con una serie de sentencias o ítems, 50 en total que fueron contestados por los Servidores Públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, donde, por medio de la información recogida a través del instrumento, siguió un proceso analítico – sintético, con la intención de demostrar el nivel de actitud en cuanto a la satisfacción laboral de los servidores públicos consultados, a partir del análisis de las diferentes variables que inciden en ello.

Resultados: Un total de 38 Servidores Públicos, de todos los niveles de la organización, completaron en forma satisfactoria la totalidad de la encuesta de Satisfacción Laboral. El nivel de percepción de los consultados mostró tres índices con un nivel de actitud positivo alto (entre el 80% y 100%), nueve de los índices mostraron un nivel de actitud positiva mediano (entre el 60% y 79%) y dos de los índices finalmente mostraron un nivel de actitud positiva bajo (menor al 60%) entre los servidores públicos consultados.

Conclusiones: En general, un estudio de satisfacción laboral, es un estudio técnico que permite a los directivos de la organización, tener un primer diagnóstico de ella en un entorno interno, ya que son sus empleados los que nos mostrarán de alguna manera el concepto y la actitud que presentan frente a factores determinantes en su ambiente de trabajo como, los efectos que puede ocasionar las políticas, los procedimientos y disposiciones generales de la institución es sus empleados, además, de innumerables factores que se puedan ser tenidos en consideración como participantes de la Satisfacción Laboral.

Los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía, en general presentan una actitud hacia su puesto de trabajo muy favorable, su grado de satisfacción laboral es de 4,09 en una escala de 1 a 5. Por otra parte, su grado de insatisfacción o actitud favorable a los índices relacionados al factor higiénico es de 3,9, en la misma escala, donde 5 representa ninguna insatisfacción.

Palabras clave: Actitud, Motivación, Satisfacción Laboral, Factor Motivacional, Factor Higiénico, Valor Percibido por el Empleado (VPE).



ABSTRACT

Title: Evaluation of the Job Satisfaction of Public Servants of the ESE Hospital San Vicente de Paul in the municipality of Apia – Risaralda.

Objective: To determine the agents that affect the perception of job satisfaction or dissatisfaction of Public Servants at the ESE - San Vicente de Paul Hospital in the municipality of Apia, Risaralda, and will use as an instrument of policy guidance on resource management human institution.

Process: It was an assessment instrument for assessing job satisfaction, pilot test, some officials of the Ministry of Health of the Government of Risaralda, where it took into account some of the assessments made by respondents to the questionnaire or survey.

Followed, and made the recommendations, the final instrument was applied to job satisfaction, it consisted of two factors: Hygienic and Motivational, its have a series of indices, 8 and 6 respectively, based on the theory of Herzberg, and each index with a series of statements or items, 50 in total that it were answered by the Public Servants of the ESE Hospital San Vicente de Paul of Apia, where, through information collected through the instrument, followed by an analytical process - synthetic intended to demonstrate the level of attitude toward the job satisfaction of public servants surveyed, from the analysis of the different variables that affect it.

Results: A total of 38 Public Servants at all levels of the organization satisfactorily completed the entire survey of job satisfaction. The level of awareness of respondents three indices showed a high level of positive attitude (between 80% and 100%), nine of the indices showed a positive attitude medium level (between 60% and 79%) and two finally indices showed a positive level low (less than 60%) among public servants surveyed.

Conclusions: The public servant of the ESE Hospital San Vicente de Paul Apia, in general, an attitude toward his job very favorable, your degree of job satisfaction is 4.09 on a scale of 1-5. Moreover, the degree of dissatisfaction or sympathetic to the indices related to the hygiene factor is 3.9, on the same scale, where 5 represents no dissatisfaction.

Keywords: Attitude, Motivation, Job Satisfaction, Motivational Factors, Hygiene Factors, Employee Perceived Value (VPE).



INTRODUCCIÓN

“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento”. Víctor Pauchet.¹

En la actualidad el Talento Humano es uno de los recursos claves para el éxito de las organizaciones, el poder medir su nivel de satisfacción con su puesto y con la institución en la cual desempeña las tareas y, además, con cada uno de los factores involucrados en su trabajo, se hace de gran importancia con el fin de identificar inconformidades o problemas que interfieran en la actitud y por ende en el desempeño óptimo de los trabajadores, al igual, también permite reconocer aspectos positivos y/o fortalezas. Así, una intervención oportuna y eficaz logrará eliminar esos aspectos débiles y en cambio, potenciar la motivación, el desempeño y la lealtad de los empleados con la institución.

Si bien, en los últimos años el interés y la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo han aumentado y ha construido una variable de interés creciente para aquellos que se preocupan de la calidad de vida en el trabajo y del éxito de la organización. La comprensión de sus causas está lejos de una clarificación y sistematización incuestionables. Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo.

¹ Citas, frases de trabajo. Disponible en Internet:
<<http://www.pensamientos.org/pensamientostrabajo.htm>>



Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo, los cuales producen efectos negativos en el trabajo si no se satisfacen, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. El segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante, éstos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Así, el presente trabajo de investigación tomo como punto de partida este último enfoque, Teoría de los dos Factores, para la construcción de un instrumento que permitiera medir el grado de Satisfacción Laboral en los Servidores Públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, personas que darían solución al cuestionario o encuesta. Al final, la encuesta la cual esta soportada por diferentes índices agrupados a los dos factores principales, y por diferentes sentencias ajustadas a cada índice, las cuales manejan una terminología sencilla y de fácil entendimiento ya que se aplicaría a todos los niveles y cargos de la organización, cuanta con validez y fiabilidad y, permitió determinar el nivel de actitud favorable de los Servidores respecto a cada índice y respecto a la satisfacción en el trabajo en general, utilizando una metodología de evaluación de actitudes tipo escala de Likert.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA

En el desarrollo y progreso profesional de los servidores de las empresas Sociales del Estado se hace de vital importancia “la evaluación del desempeño laboral, la cual es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio”². Así, también, “los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales”³. Además, de una evaluación de desempeño y planes de capacitación, las entidades deberán organizar “programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, los cuales se implementarán a través de programas de bienestar social. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades”⁴.

Dentro de los objetivos principales de la ESE Hospital San Vicente de Paúl está, “promover la capacitación del talento humano y la actualización tecnológica para prestar un servicio de salud integral”⁵ para lo cual se hace necesario el reconocimiento y alcance de las personas prestadoras de estos servicios, su calidad de vida laboral, el grado de satisfacción o insatisfacción laboral y la percepción de éstos con respecto a su labor y a la organización. Así, se podrá mejorar algunas políticas que permitan el desarrollo y mejoramiento en los procesos de servicio a los clientes finales.

En la ESE Hospital San Vicente de Paúl municipio de Apía Risaralda, no se conoce el grado de satisfacción laboral de sus funcionarios y mucho menos los factores que la fortalecen o debilitan.

² Decreto 1227 de 2005. Artículo 50.

³ Ibid., artículo 65

⁴ Ibid., artículos 69, 76

⁵ ESE Hospital San Vicente de Paúl. Disponible en Internet: <<http://apia-risaralda.gov.co/otrasentidades.shtml>>



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. Toda organización esta constituida por personas y el estudio de ellas constituyen un punto básico de las organizaciones y, especialmente de la administración de recursos humanos, ARH.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.

A través de las teorías de la motivación de Maslow, Herzberg y otras, se establece que el valor percibido en la satisfacción laboral de los empleados está determinado por diferentes factores que al deteriorarse intervienen en el alcance de los objetivos organizacionales. Determinar estos factores, es de gran importancia ya que estas teorías muestran la necesidad de un nuevo enfoque en la administración de recursos humanos, donde las personas sean vistas como tal y no como personas tratadas como recursos.

De esta manera se plantea: ¿Cuál es el grado de satisfacción o insatisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE - Hospital San Vicente de Paúl del municipio de Apía, Risaralda? Planteándose, además, como suministro, ayuda o acompañamiento del problema de investigación los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles variables están generando un mayor grado de satisfacción laboral?
- ¿Qué variables están generando inconformidades y por tanto un grado de insatisfacción en el trabajo?
- ¿Se puede determinar si factores como la edad, género, tiempo de vinculación a la institución, tipo de vinculación o contrato y cargo que desempeña, son factores que influyen en la satisfacción laboral?
- ¿Se puede identificar las fortalezas y debilidades respecto al puesto de trabajo y a la organización en sí, que perciben sus funcionarios?

De esta manera la gerencia actual puede conocer cual es la percepción que tienen los empleados respecto a sus trabajos en general, su grado de satisfacción o insatisfacción laboral ya que se puede identificar clara y específicamente los puntos que la fortalecen o debilitan y así tener una panorámica o un pequeño diagnóstico que permitirá replantear, mejorar y tomar decisiones frente a estos acontecimientos con la idea siempre de crear las vías necesarias para su satisfacción.



2. DELIMITACIÓN

*“Existe un principio que se resiste a toda información, que se resiste a toda investigación, que nunca deja de mantener al hombre en una ignorancia perenne... Es el principio de desestimar lo que no se ha investigado”. **Herbert Spencer.***⁶

2.1 ESPACIAL

La investigación se centra en el personal o servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de paúl del municipio de Apía, departamento de Risaralda.

2.2 TEMPORAL

El presente trabajo inició su desarrollo en noviembre de 2009.

2.3 CONCEPTUAL

Esta investigación aborda y se desarrollo con base a planteamientos históricos de las teorías desarrolladas en medio de las investigaciones acerca de temas como cultura organizacional, motivación, desempeño y satisfacción laboral.

Los enfoques de las teorías de las necesidades y de motivación de Maslow, Adams, Hackman y Oldham, y teorías de satisfacción en el trabajo de Locke y principalmente como fuente de desarrollo de la investigación la teoría de los dos factores de Herzberg.

⁶ Frases de información. Disponible en Internet: <<http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-informacion.html>>



3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Determinar los agentes que inciden en la percepción de la satisfacción o insatisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE - Hospital San Vicente de Paúl del municipio de Apía, Risaralda, y utilizarlos como instrumento de orientación en la política de la administración de recursos humanos de la institución.

3.2 ESPECÍFICOS

- Mostrar si los factores motivacionales se encuentran en un nivel positivo y generan satisfacción laboral.
- Determinar si los factores higiénicos se encuentran en un nivel negativo generando insatisfacción laboral.
- Determinar si factores como la edad, el género y la antigüedad inciden en el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl.
- Precisar el grado de satisfacción laboral que tienen los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl.
- Brindar un soporte documental para la toma de decisiones en la política de administración de recursos humanos de la institución.



4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, es un primer paso para el desarrollo futuro de actividades de desarrollo, capacitación, beneficios y servicios sociales, evaluación, políticas de la organización y la administración, etc. De esta manera, el estudio de las personas, y en este caso de su satisfacción con el trabajo, se convierte en objetivo primordial para detectar las anomalías que pueden afectar negativamente la actitud de los empleados y para reconocer los aspectos positivos que pueden potenciar el funcionamiento integral de la institución y así sean criterios relevantes para el desarrollo de las actividades nombradas anteriormente, así como, para el mejoramiento continuo de la productividad y de la calidad de vida percibida por los empleados, manteniendo la satisfacción con el trabajo en un alto nivel.

El literal I del numeral 2 del artículo 16 de la Ley 909 de 2004, sobre las funciones de las Comisiones de Personal, consagra: "Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional".

El artículo 74, del Decreto 1227 de 2005, señala: "Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo los criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional."

En la ESE Hospital San Vicente de Paúl - Apía, Risaralda, no se han llevado a cabo estudios acerca de la satisfacción laboral que tienen sus servidores públicos.

En este contexto, es evidente la necesidad de conocer, científicamente, la satisfacción en el trabajo por los que actúan en el escenario institucional, para que pueda el Gerente, en el papel de líder de un equipo multidisciplinario, aprovechar mejor de los recursos humanos existentes y desarrollar un trabajo, cuya base sea la satisfacción en el trabajo, para el alcance de las metas deseadas.

Así, siendo un estudio muy técnico es importante que se desarrolle, porque de no llevarse a cabo no permitirá reconocer de manera clara cual o cuales son las debilidades y fortalezas que reconocen los empleados frente a sus puestos de trabajo, y que mejor que ellos las manifiesten a través de la solución a un cuestionario, donde notarán que la alta dirección está interesada en reconocer y adelantar estudios que sin duda podrán beneficiarlos.



5. MARCO REFERENCIAL

“La salud de las personas es el verdadero fundamento en que descansa toda su felicidad y todo su poder”. Benjamín Disraeli.⁷

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 TRABAJO

El trabajo es una categoría central de la Sociología⁸. La naturaleza colectiva del trabajo "humano" y el sistema de relaciones sociales que lo conforma, hace del trabajo un centro de atención constante para los sociólogos: Comte, el fundador de la Sociología, sostenía que la división de trabajo lleva a la evolución social.

Cada formación social desarrolla un tipo específico de relaciones sociales para atender la actividad laboral que impacta decisivamente en las características de cada sociedad y en la cultura y forma de vida de sus habitantes. La constitución misma de la humanidad como especie social está vinculada al desarrollo de relaciones cooperativas en el trabajo. Por otra parte el conflicto social derivado de las relaciones laborales es una de las cuestiones más atendidas por la Sociología.

Durante la mayor parte de la historia de la civilización el trabajo fue considerado como una actividad despreciable. En la Biblia, libro sagrado común al judaísmo, cristianismo y el Islam, el trabajo aparece como algo costoso después de que Adán y Eva perdieran el paraíso: (Señor Dios) Al hombre le dijo: *“Por cuanto has escuchado la voz de tu mujer, y comido del árbol del que te mandé no comieses, maldita sea la tierra por tu causa; con grandes fatigas sacarás de ella el alimento en todo el discurso de tu vida. Espinas y abrojos te producirá, y comerás de los frutos que den las hierbas o plantas de la tierra. Mediante el sudor de tu rostro comerás el pan, hasta que vuelvas a confundirte con la tierra de que fuiste formado; puesto que polvo eres, y a ser polvo tornarás”⁹.*

Los griegos de la Edad de Oro pensaban que sólo el ocio creativo era digno del hombre libre. La esclavitud fue considerada por las más diversas civilizaciones

⁷ Anthony Robbins. Poder sin límites. La nueva ciencia del desarrollo personal. Pág. 207. Disponible en Internet: <<http://www.scribd.com/doc/4403464/Poder-sin-Limites-Anthony-Robbins#fullscreen:on>>

⁸ Sociología: es la ciencia que estudia, describe y analiza los procesos de la vida en sociedad. Su objeto de estudio son los seres humanos y sus relaciones sociales, las sociedades humanas

⁹ Sagrada Biblia. Génesis 3; 17-19.



como la forma natural y más adecuada de relación laboral. Desde mediados del Siglo XIX, vinculado al desarrollo de la democracia y el sindicalismo, la esclavitud deja de ser la forma predominante del trabajo, para ser reemplazada por el trabajo asalariado. Con él emerge una valoración social positiva del trabajo, por primera vez en la historia de la civilización.

En general los grandes sociólogos (Comte, Max Weber, Durkheim) concedieron al trabajo un lugar central en sus teorías. Pero, es recién a partir de la Segunda Guerra Mundial que se desarrolla una Sociología del Trabajo. Conceptos claves de la Sociología como los de "división del trabajo", "clase social", "estratificación social", "conflicto", "poder", "**satisfacción en el trabajo**", están íntimamente relacionadas con las implicancias sociológicas del trabajo.

Para la Sociología del Trabajo el estudio del trabajo va más allá de las "relaciones sociales de empleo" para concentrarse en el mucho más amplio y complejo concepto de "mundo del trabajo", abarcador de todas las formas de trabajo y actividad, prestando atención tanto a la actividad como a la intención para la cual la actividad es llevada a cabo, y llegando hasta el concepto mismo de "empresa", como esfuerzo colectivo del trabajo.

Algunos enunciados sobre el trabajo¹⁰

“Es la ocupación diaria a la cual el hombre está condenado por la necesidad, y a la cual debe al mismo tiempo su salud, su subsistencia, su serenidad, su buen juicio y tal vez su virtud” (Encyclopédie de Diderot y D’Alembert, 1765).

Para HEGEL (1966; 1969) el trabajo no es solamente una forma de dominación de la naturaleza que se adapta a las necesidades humanas, sino también, la condición que permite una exteriorización o una objetivación de sí mismo. En una naturaleza dominada por el trabajo, el hombre se reconoce y se afirma.

MARX (1967; 1968; 1991; 1993) critica la alienación del trabajo. Por un lado, denuncia la explotación económica que sufre el operario es decir, el mayor valor que el trabajador propicia al empleador (aquello a lo que MARX llamaba de ‘plusvalía’); y, por otro lado, denuncia una situación en la cual el hombre no se reconoce en su trabajo. Sin embargo está crítica supone que el trabajo debe permitir la realización del hombre; supone entonces, la referencia filosófica de la humanidad.

“Actividad deliberadamente concebida por el hombre, consistiendo en la producción de un bien material, en la prestación de un servicio o en el ejercicio de

¹⁰ Jerónimo Jorge Cavalcante Silva, Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. Tesis doctoral. 2004. 66 p. Disponible en Internet: <<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0209105-170143/>>



una función, con vista a la obtención de resultados que tengan simultáneamente utilidad social y valor económico, a través de dos tipos de mediaciones necesarias, una técnica y otra organizacional” (FREIRE, 1997:27).

“El punto común de todos los trabajos no es la remuneración (existen formas históricas de trabajo, como la esclavitud antigua o el servilismo medieval, que no son remuneradas, existiendo también actividades remuneradas a las cuales es difícil llamar ‘trabajo’), pero el objetivo del trabajo es: la transformación de la naturaleza en un sentido útil para el hombre, es decir, teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades” CLÉMENT et. al., 1999:379).

“Una actividad humana, individual o colectiva, de carácter social, complejo, dinámico, cambiante e irreductible a una simple respuesta instintiva al imperativo biológico de la supervivencia material. Se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral” (BLANCH et. al., 2003:34-35).

La referencia a los enunciados, anteriormente presentados, demuestran cómo es difícil, si no improbable, captar todo el sentido del trabajo en una simple definición.

5.1.2 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

LA MOTIVACIÓN HUMANA

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, **motivo** es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición¹¹ de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé”¹².

¹¹ La *cognición* es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo.

¹² Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. 5ta. Edición. 2000. 68 p.



LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR

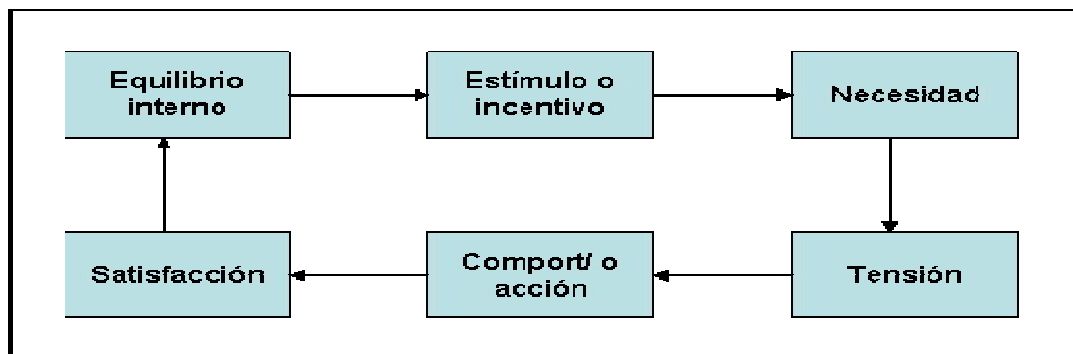
Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.

El debate respecto al poder del dinero como estímulo es muy antiguo, controversial y, naturalmente, aún no está resuelto. Las personas que consideran que el dinero es un estímulo débil recurren a investigaciones en las cuales éste ocupa un lugar muy bajo en las listas de las características más deseables de un empleo (después de la seguridad, las oportunidades de progreso, el reconocimiento, etc.). Quienes creen en el poder del dinero se refieren a la forma en que las personas dedicadas a las ventas, cuya remuneración va en función casi exclusiva de su desempeño, trabajan con eficiencia y eficacia.

CICLO MOTIVACIONAL

El *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.

Figura 1. *Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.*



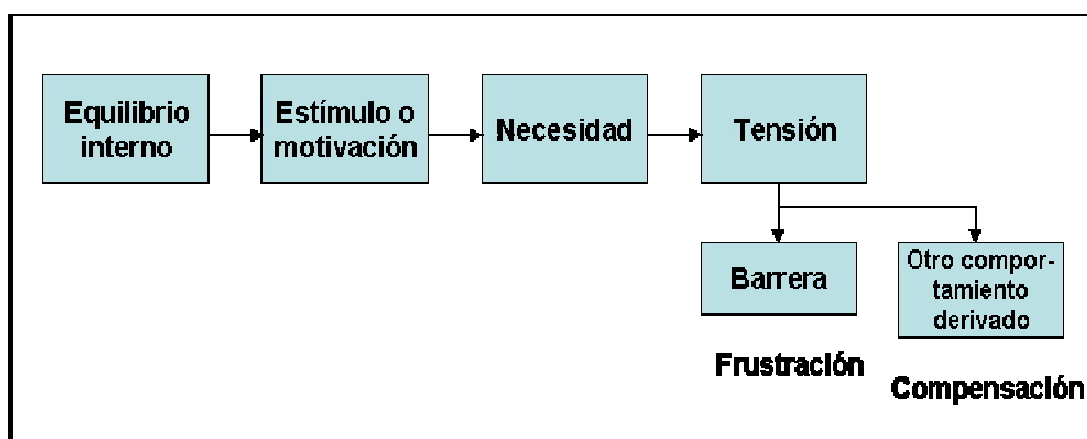
Fuente: Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.



Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de *frustración de la necesidad*, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera).

Otras veces, la *necesidad no es satisfecha* ni tampoco frustrada, sino *transferida o compensada*. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad que no puede ser satisfecha (figura 3). Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

Figura 2. *Ciclo motivacional con frustración o compensación.*



Fuente: Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.

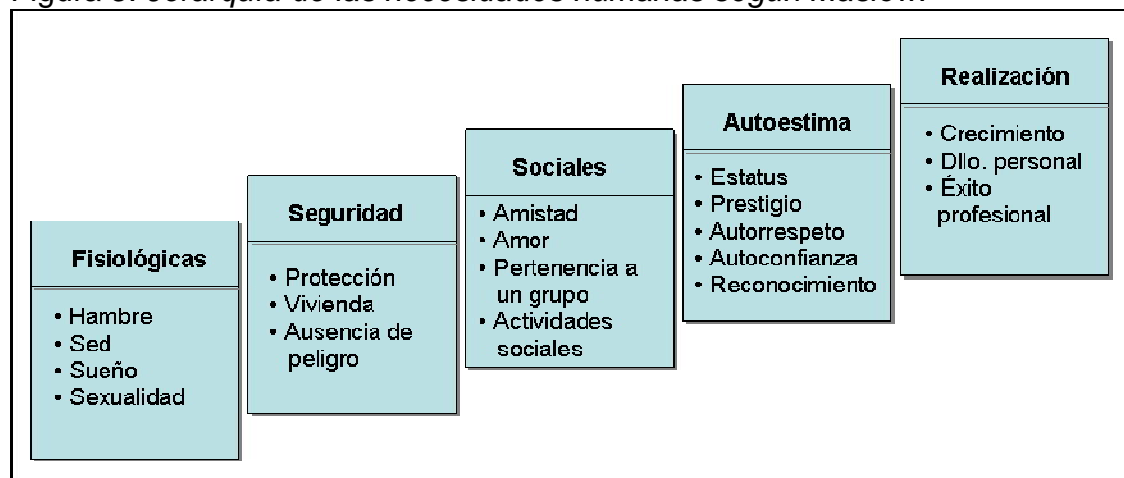
5.1.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

5.1.3.1 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que se existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.



Figura 3. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.



Fuente: Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.

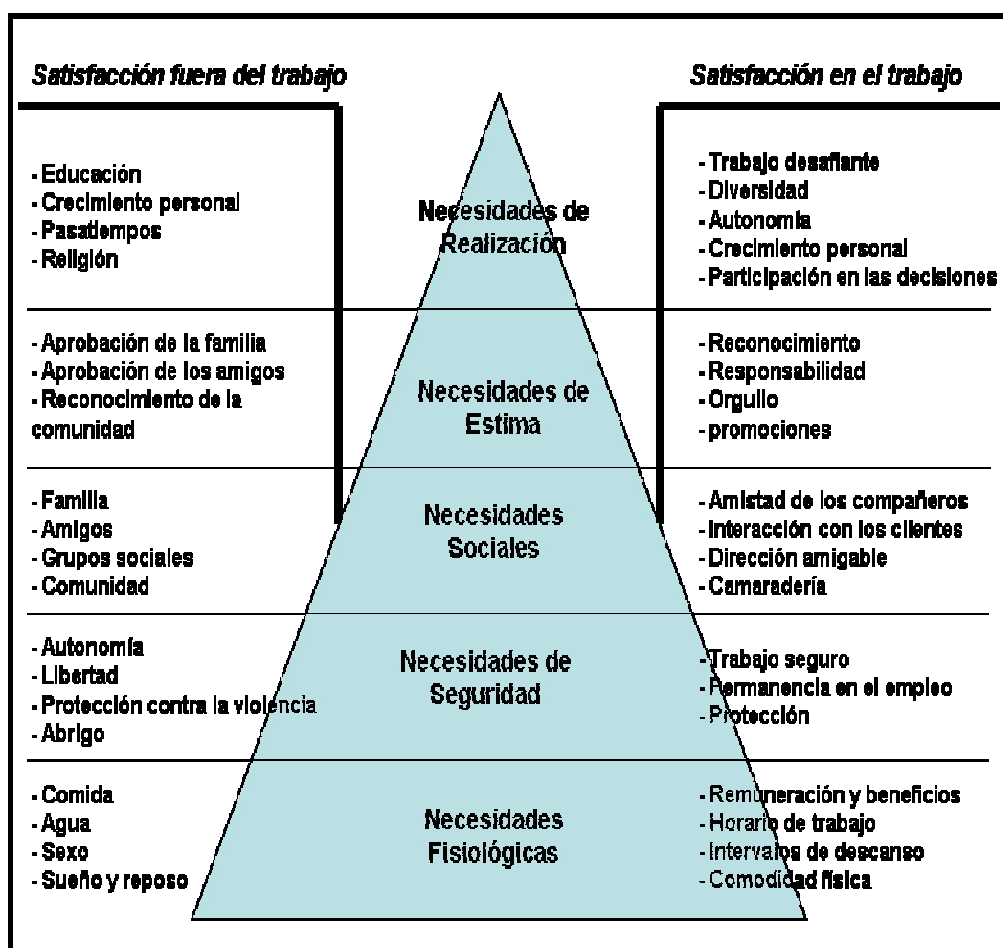
1. *Necesidades Fisiológicas*: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o de deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. *Necesidades de seguridad*: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona.
3. *Necesidades sociales*: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. *Necesidades de estima*: son necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder,



capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo.

5. *Necesidades de autorrealización:* Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene como potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Los administradores pueden ayudar a los empleados a alcanzar la autorrealización si les encarga tareas que los hagan realizar su mejor esfuerzo, incluida la oportunidad de hacer un trabajo creativo.

Figura 4. *La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.*



Fuente: Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores, S.A. 2004.



5.1.3.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad, (Adams, 1965), señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: *resultados* (beneficios, retribuciones) y *aportaciones* (esfuerzos, habilidades). Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los empleados creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajada, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo.

La teoría de la equidad, propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o “equitativas” entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o “inequitativas”. La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de *comparación social*. Así, tenemos tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Ese punto de referencia es una variable importante en esta teoría. La persona puede emplear cuatro puntos de referencia para su comparación.¹³

1. *Yo interno*. Las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.
2. *Yo externo*. Las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.
3. *Otro interno*. Se compara una persona o grupo dentro de la misma organización.
4. *Otro externo*. Se compara otra persona o grupo dentro de otra organización.

Las personas se pueden comparar con amigos, vecinos y compañeros de la misma organización y de otras organizaciones, o con empleos que han tenido antes. El punto de referencia que elija la persona depende de la información que tenga sobre dicho referente, así como de la atracción que pueda sentir por el. Existen cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel en la organización e historial educativo o profesional.

Cuando una persona percibe una injusticia, cabe esperar que opte por alguna de las siguientes medidas:

1. Modifique sus aportaciones (contribuciones) esforzándose menos en el trabajo.
2. Modifique sus resultados (recompensas recibidas) manteniendo la cantidad

¹³ Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson, S.A. 2004. 329 p.



- de producción y reduciendo la calidad del trabajo.
3. Distorsione su autoimagen, percibiendo que trabaja más o menos que otros.
 4. Distorsione la imagen de otros percibiendo que el trabajo ajeno no es tan interesante como para compararlo con el suyo.
 5. Busque un punto de referencia para obtener otra base de equilibrio comparándose con otra persona que gane más o menos que ella, es decir, buscando la manera de hacer que la situación parezca mejor.
 6. Abandone la situación renunciando al empleo o abandonando la organización.

Además de lo anterior, la teoría de la equidad demuestra que la remuneración constituye una fuente muy importante de equidad o inequidad por los siguientes aspectos:

1. Si se les paga por hora, los empleados cuyo salario es excesivo producirán más que aquellos que perciben un pago equitativo.
2. Si se les paga a destajo, los empleados cuyo salario es excesivo producirán menos unidades, pero éstas tendrán mayor calidad, que los empleados con un salario equitativo.
3. Si se les paga por hora, la calidad o la producción de los empleados cuyo sueldo es insuficiente será menor.
4. Si se les paga por cantidad de producción, los empleados cuyo sueldo es insuficiente generarán muchas unidades de mala calidad en comparación con los que perciben un salario equitativo.

En esencia, la teoría predice que la gente está motivada a conseguir la equidad subjetivamente percibida. Son dos las implicaciones administrativas: en primer lugar, que los sueldos y las prestaciones comparativos entre diferentes grupos, secciones y niveles en una organización son una importante fuente de motivación o desmotivación; y en segundo lugar, que los trabajadores necesitan sentir que se les trata con equidad, que a ellos y sus colegas se les remunera de manera equitativa por sus esfuerzos.



5.1.4 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

5.1.4.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO¹⁴

En cuanto a la evolución histórica del concepto, Locke (1976) distingue tres etapas iniciales, que él atribuye a escuelas, fundamentalmente orientadas hacia el diseño de las tareas:

1. **Escuela físico-económica**, que se remonta a Taylor (1911) y a su idea de la organización científica del trabajo. A este punto de vista económico se une, antes y después de la Primera Guerra Mundial, un punto de vista físico o más bien fisiológico (todavía presente entre los ergónomos de hoy en día) que trata de abordar la fatiga buscando los medios de reducirla. Esta preocupación se muestra como central hasta los años treinta con los trabajos de Lilliam Gilbreth y los de la Oficina británica de estudios sobre la salud y la fatiga industrial, que muestran el beneficioso papel jugado por las pausas, la estructura de los horarios, etc. En el mismo orden de ideas se investigan antidotos al disgusto como el pago por pieza, la disminución de los lotes, el aumento de la variedad de las tareas (ensanchamiento horizontal), la introducción de la música en los talleres, etc. Resumiendo, los investigadores introducen en los procesos de trabajo diversos estimulantes, que no son útiles directamente para aumentar la producción, pero sí indirectamente por su efecto sobre la satisfacción laboral.
2. **Escuela psicosociológica o de relaciones humanas**, que tiene su origen en los trabajos de Elton Mayo (1933) en Hawthorne. Su investigación sobre la fatiga y las ausencias de pausas en la empresa textil le llevó a constatar que factores tales como los vínculos con la dirección o los ambientes de grupo también entraban en juego en las actitudes de los empleados y que podían ser modificados en cierta medida mediante intervenciones psico-sociales. Este movimiento se desarrolló, en parte, por la proliferación, desde el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, de estudios sobre liderazgo. Las conexiones tanto con el superior jerárquico como con el grupo, se situaban en el centro de las preocupaciones. Los años 1955-1960 constituyen el período culminante de la asociación causal entre relaciones humanas y satisfacción laboral.
3. **Escuela del desarrollo**, que nace con el estudio de Herzberg (1959) y fuertemente entroncada con la teoría de las necesidades de Maslow (1954). Su Teoría Dual o de los Dos Factores se basa en la idea de que las personas tienen dos clases de necesidades: las de higiene, que están relacionadas con

¹⁴ GAMERO BURÓN, D. Carlos. Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Junio de 2003. p. 18-37. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/tesis/cgb/indice.pdf>>



las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se concibieron como muy similares a las necesidades superiores de las que habla Maslow (1954) en su teoría. Estos dos tipos de requerimientos se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas. Las necesidades de higiene se sacian por los niveles de determinadas condiciones llamadas factores higienizadores o insatisfactores, relacionados con el contexto o el ambiente en el que debe ser realizado el trabajo (factores extrínsecos). Por otra parte, las necesidades de motivación se satisfacen con lo que denominaron factores motivadores o satisfactores, ligados a la naturaleza del trabajo en sí (factores intrínsecos). El saciar las necesidades de higiene no deriva en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción. Por otra parte, los factores motivadores, que solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo, producen satisfacción cuando están presentes, mientras que cuando están ausentes originan el mismo "estado neutral" asociado a la presencia de los factores higienizadores.

Principales temas de investigación en la literatura psicológica

No es nuestro objetivo presentar aquí una revisión exhaustiva de las conclusiones a las que han llegado las investigaciones psicológicas, en relación con la naturaleza de la satisfacción laboral. Más bien, se persigue presentar, con brevedad, los temas que han dominado en las discusiones y cuya consideración creemos importante para cualquier intento de abordar el análisis de la satisfacción laboral en sí.

a) ¿Global o multidimensional?

La satisfacción laboral, como cualquier actitud, es un concepto unidimensional en el sentido en que varía desde muy positivo a muy negativo. Esta visión implica que la satisfacción laboral es un concepto unitario y que los sujetos pueden ser caracterizados por alguna clase de actitud vagamente definida hacia su situación laboral global. Sin embargo, asumir que la satisfacción laboral es un concepto unitario no implica que la causa de esa actitud global no sea multidimensional.

Apoyados en esta última apreciación, los estudios sobre satisfacción laboral a menudo consideran que su nivel es función de la serie de satisfacciones e insatisfacciones específicas que experimenta el empleado con respecto a las distintas dimensiones o facetas del trabajo: el sueldo, el supervisor o jefe, la naturaleza de las tareas desempeñadas, los compañeros o grupo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.



b) ¿Sentimiento o pensamiento?

La satisfacción laboral definida como actitud está integrada tanto por razonamientos como por sentimientos respecto a la actividad laboral. En la literatura psicológica, distintos autores han otorgado diferente peso a cada uno de esos componentes. De forma general, puede decirse que aquellos que han considerado la naturaleza de la satisfacción como fundamentalmente afectiva, han concedido predominancia en su explicación a aspectos relacionales y disposicionales. Por contra, las interpretaciones más cognitivas han hecho hincapié en las circunstancias materiales en las que se desenvuelve la experiencia laboral.

c) ¿Estado o rasgo?

Existe una reciente corriente en la literatura psicológica que ha intentado explicar las diferencias en satisfacción laboral observadas a escala individual únicamente en términos de las diferencias de personalidad de los sujetos. Esta visión supone optar de forma explícita por considerar la satisfacción laboral como un rasgo del individuo, asociado al neuroticismo (afectividad negativa) y a la extraversión (afectividad positiva). Incluso ha ocasionado investigaciones que buscan un origen genético de la satisfacción laboral, cuyos resultados apuntan a que los trabajadores traen consigo disposiciones hacia los puestos que son más difíciles de modificar de lo que se reconocía en otros tiempos.

¿Absoluta o relativa?

La idea general de que la satisfacción es un concepto relativo, que expresa juicios evaluadores que son dependientes de alguna referencia, está muy extendida en la literatura psico-sociológica. De forma general, los modelos basados en las discrepancias entienden la satisfacción laboral como el resultado de la confrontación entre dos elementos: la percepción del individuo sobre sus experiencias laborales actuales, y algún estándar personal de comparación. Cuando las percepciones de las experiencias se ajustan a ese estándar y, por lo tanto, no hay discrepancia, se predice que la satisfacción será alta y viceversa. Existe menos consenso entre los teóricos sobre cuáles son los estándares relevantes para la confrontación de las experiencias laborales. Algunas de las alternativas barajadas son las siguientes:

- *Comparación entre necesidades y resultados* (Teoría de las Necesidades; Maslow, 1954). Los individuos cotejan continuamente su estado actual de necesidades con el nivel de satisfacción que desean obtener de sus puestos de trabajo. Cuando no se satisfacen las necesidades aparece un estado de tensión, que hace que los trabajadores no experimenten satisfacción laboral; el caso contrario permite a las personas sentirse satisfechas.



- *Comparación con otros* (Teoría de la Privación Relativa; Stouffer et al., 1949; Runciman, 1966). Los individuos basan su concepto de justicia en la confrontación de los resultados propios con los obtenidos por otros sujetos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- *Comparación aportes/resultados* (Teoría de la Equidad; Adams, 1963). El trabajador observa qué esfuerzo realizan otros en su trabajo y qué recompensas obtienen y lo coteja con su situación. La única condición deseable o satisfactoria es aquella en la que tal comparación indica igualdad. Si es desfavorable para el trabajador, se producirá insatisfacción laboral, pero si percibe que está recibiendo más de lo debido en términos relativos, aparecerán sentimientos de incomodidad, de inquietud e incluso de culpabilidad.
- *Comparación con lo esperado* (Teoría de las Expectativas; Vroom, 1969). La satisfacción laboral es función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle su actual trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- *Comparación con valores* (Teoría del Valor; Locke, 1976). Los individuos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral. La teoría del valor constata además que cuanto más importante sea para el trabajador un factor relacionado con el trabajo, mayor será el efecto de éste sobre su satisfacción.
- *Discrepancias múltiples* (Teoría de las Discrepancias Múltiples; Michalos, 1985). Supone una integración de las anteriores, por cuanto propone que la gente utiliza una combinación de estándares al evaluar su actual experiencia laboral: lo que se desea, lo que otros tienen, la mejor experiencia en el pasado, las expectativas a corto plazo, las expectativas a largo plazo, lo que cree merecer y lo que necesita.

d) *¿Sólo dinero o algo más?*

Sin duda alguna, desde la perspectiva de la teoría económica convencional, el salario es la variable estrella, tanto para la descripción de la actividad laboral como para la explicación y predicción de los comportamientos que en ella se manifiestan. Un empleo no es más que una transacción en la que el trabajador intercambia horas de ocio por una remuneración pecuniaria. El dinero sólo proporciona utilidad de forma indirecta, en la medida que concede poder de compra de otros bienes y servicios, que sí la proporcionan. En este sentido, el dinero es visto como un bien que es impersonal y neutral y que sólo tiene significado cuantitativo. Además, la compensación económica tiene una importancia crítica porque es vista como la variable que iguala o “compensa” las diferencias entre empleos, en relación con otros aspectos del trabajo.



e) *¿Sólo el trabajo o algo más?*

Buscando puntos de referencia para la evaluación individual de la satisfacción, los investigadores de las relaciones industriales han aceptado con generalidad un punto de vista de mercado, según el cuál la satisfacción está influida también por las oportunidades en el mercado laboral general.

Cappelli y Sherer (1988) suponen un fuerte apoyo a la hipótesis de que la satisfacción con el pago y con la tarea de trabajadores con distintas ocupaciones están fuertemente influidas por las circunstancias salariales en sus respectivos mercados laborales.

Schneider (1992) sugiere, primero, que cuando la gente piensa en su satisfacción laboral piensa en lo ocurrido en el pasado y en el presente así como en las oportunidades disponibles, y, segundo, que las oportunidades son relevantes para todas las facetas de satisfacción laboral, no sólo para la promoción y el avance en la carrera.

f) *¿Temporalmente estable?*

Algunos estudios basados en muestras representativas a escala nacional muestran que la satisfacción laboral se ha mantenido bastante estable y a nivel elevado durante décadas, con independencia del ciclo económico. Si se toma tal evidencia de forma literal, podría concluirse que, sea lo que sea lo que la gente valora de sus empleos, parece que lo consiguen, y que ha sido así durante bastante tiempo.

g) *¿Antecedente de comportamientos?*

El modelo tradicional de comportamiento sugiere que el mismo está fuertemente influido por las actitudes laborales, por cuanto éstas incluyen un componente intencional de conducta. En relación con la satisfacción laboral, la secuencia podría ser la siguiente: si, por ejemplo, creo que mi trabajo es aburrido y lo evalúo globalmente como insatisfactorio, tendré intención de abandonarlo y podría incluso realmente dejarlo. Según la teoría de la disonancia cognitiva, la inconsistencia entre las actitudes y el comportamiento produce un estado de incomodidad, que los individuos intentan evitar. Es por ello, por lo que busquen minimizar tal disonancia y la incomodidad que conlleva. En este sentido, es en el que la satisfacción laboral es entendida como antecedente del comportamiento.



5.1.4.2 DEFINICIONES¹⁵

Satisfacción como estado emocional o respuestas afectivas con relación al trabajo

“Sentimientos o respuestas afectivas a aspectos específicos de la situación laboral”. Smith, Kendal y Hullin, 1969.

“Estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado”. Locke, 1976.

“Orientación afectiva positiva para el empleo”. Price y Muller, 1986.

“Respuesta emocional o afectiva con relación al trabajo”. Muchinsky, 1993.

“Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables resultantes de la forma como los empleados consideran su trabajo”. Newstron y Davis, 1993.

Satisfacción como una actitud generalizada en relación al trabajo

“*Actitud generalizada* con relación al trabajo, atendiendo a tres componentes: *cognitiva* (pensamientos o evaluación del objeto de acuerdo con el conocimiento), *afectiva* (sentimientos, emociones) y *comportamental* (predisposiciones de comportamientos de intención con relación al objeto)”. Beer (1964), Salancik y Pfeffer (1977), Harpaz (1983), Griffin y Batman (1986), Peiró, Bravo y Rodríguez (1996)

¹⁵ Jerónimo Jorge Cavalcante Silva, Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. Tesis doctoral. 2004. 66 p. Disponible en Internet: <<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0209105-170143>>



5.1.5 MODELOS Y TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

5.1.5.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg (1957) revisaron las primeras publicaciones sobre las investigaciones acerca de la satisfacción y no hallaron ninguna relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Llegaron a la conclusión de que *existían* relaciones sistemáticas entre las actitudes de los trabajadores y su comportamiento, pero que estas relaciones habían pasado inadvertidas porque los investigadores habían confundido satisfacción con *insatisfacción* el trabajo. Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas, mientras que la insatisfacción en el trabajo es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Por lo tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores.

Herzberg (1959) comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño y establecieron una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras *necesidades de higiene*, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamó a las segundas *necesidades de motivación* y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Herzberg aseguraba que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas.

a) **Factores higiénicos (o insatisfactores).** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama *factores de insatisfacción*. Comprenden:



- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.
- Estatus.

b) **Factores motivacionales (o satisfactores).** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontalmente o verticalmente).
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

Figura 5. *Teoría de los factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados.*



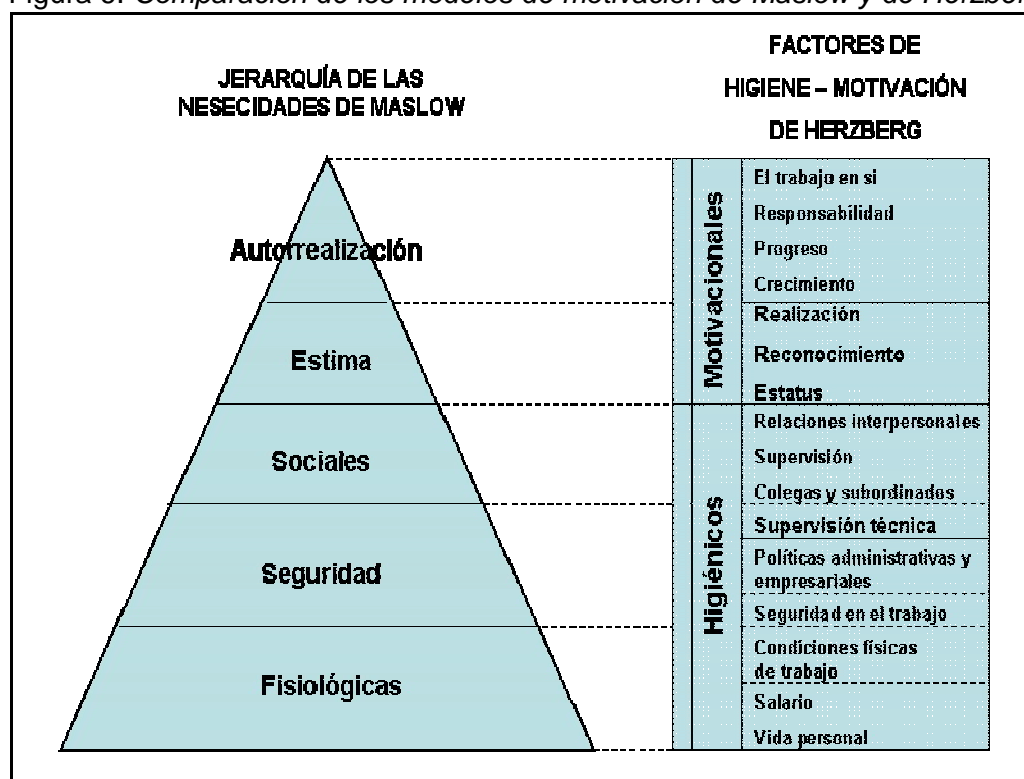
Fuente: Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.



Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Además, propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y Maslow presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura 6 se comparan los dos modelos.

Figura 6. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.



Fuente: Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.



5.1.5.2 TEORÍA DE LAS FACETAS DEL TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL - MODELO DE HACKMAN Y OLDHAM

Según Hackman y Oldham, proponían que el potencial motivador de cualquier empleo no es simplemente una función aditiva de las cinco dimensiones, sino una función de multiplicación:

$$\text{Motivación} = \left(\frac{\text{variedad} + \text{identidad} + \text{importancia}}{3} \right) * \text{autonomía} * \text{retroalimentación}$$

Las cinco **características básicas del puesto**, son:

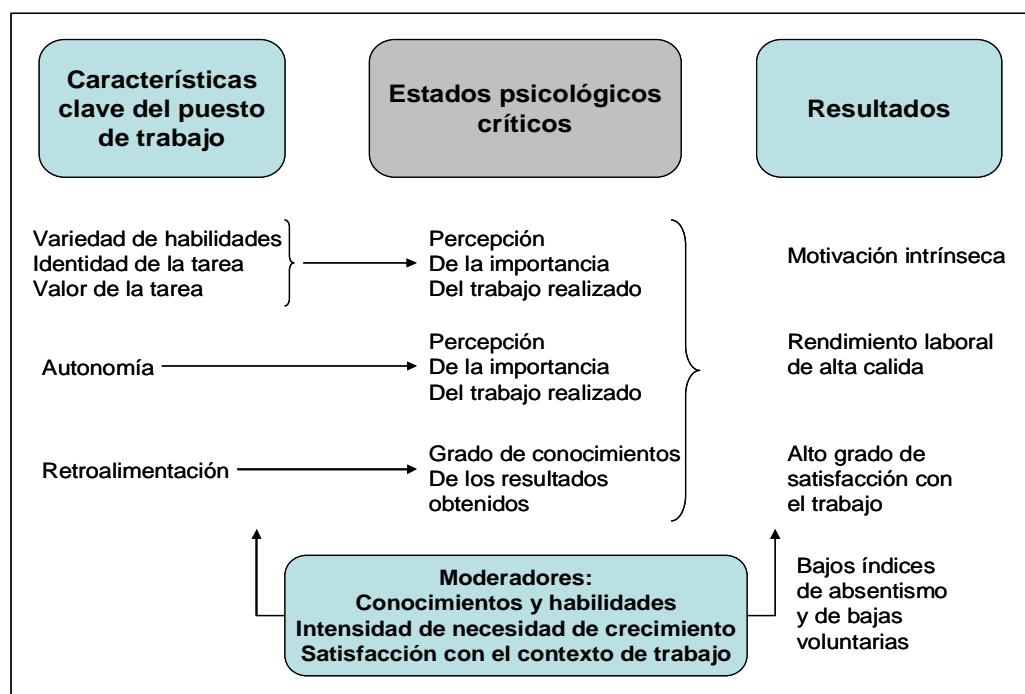
1. *Variedad de habilidades.* El grado en que para realizar las diversas tareas de su puesto un empleado utiliza diferentes y variadas habilidades personales.
2. *Identidad de la tarea.* El grado en el que la realización de una tarea tiene como resultado la finalización de una porción de trabajo completa e identificable y un resultado visible que pueda reconocerse como la consecuencia del rendimiento personal.
3. *Valor de la tarea.* El grado en el trabajo tiene un efecto significativo en las vidas o el trabajo en otras personas, bien se trate de compañeros de trabajo o de otros individuos del entorno.
4. *Autonomía.* El grado de libertad, independencia y criterio necesarios que tiene el trabajador para programar su trabajo y decidir los procedimientos para realizarlo.
5. *Retroalimentación (feedback).* El grado en el que la realización de las actividades necesarias para el trabajo le proporciona al trabajador información clara y directa sobre la efectividad de su rendimiento.

A su vez, estas cinco características básicas del puesto influyen en la amplitud con la que los empleados experimentan tres **estados psicológicos importantes**, o reacciones internas y personales a sus trabajos. El primer estado, la *importancia percibida del trabajo*, se refiere al grado en el que un trabajador considera que su trabajo tiene un resultado útil y valioso para sí mismo, la compañía y el entorno. El segundo estado psicológico, la *responsabilidad percibida por los resultados del trabajo*, se refiere al grado en que el trabajador se siente personalmente comprometido y responsable de los resultados del trabajo. El tercer estado, el *conocimiento de resultados*, refleja el grado en que el trabajador es consciente de la efectividad de su trabajo.¹⁶

¹⁶ John A. Wagner, John R. Hollenbeck. Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. 2004. 266 p.



Figura 7. Características del modelo de trabajo de Hackman y Oldham



Fuente: John A. Wagner, John R. Hollenbeck. Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. 2004.

De acuerdo con el modelo de Hackman y Oldham, si los trabajadores experimentan los tres modelos de forma simultánea, es probable que se produzcan cuatro tipos de **consecuencias personales y laborales**. En primer lugar, los trabajadores tendrán a considerar que sus trabajos son interesantes, importantes y suponen un desafío y, en consecuencia de ello, pueden estar motivados para realizarlos simplemente porque sean estimulantes y agradables y por ese desafío que supone alcanzarlos. En segundo lugar, la experimentación de los tres estados psicológicos importantes y la motivación intrínseca que despiertan pueden promover un *rendimiento laboral de alta calidad*. En tercer lugar, los trabajadores que experimentan los tres estados psicológicos lo hacen porque sus trabajos les proporcionan oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal. Estos tipos de experiencia normalmente fomentan una *elevada satisfacción en el trabajo*. En cuarto lugar, el trabajo que estimula los tres estados psicológicos también tiende a conducir a un *menor nivel de absentismo laboral y de abandonos*.



5.1.5.3 TEORÍA DEL AJUSTE EN EL TRABAJO

Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, los autores (Dawis y Lofquist, 1984) señalan que la teoría parte de la asunción de cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia con su ambiente laboral; el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

Desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral. El segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

Según esta teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

1. La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo.
2. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
3. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
4. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son mediadas por la satisfacción en el trabajo.
5. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
6. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).



5.1.5.4 TEORÍA DE LA DISCREPANCIA

Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo; ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de esa persona. (LOCKE, 1984).

LOCKE, al referirse a varias dimensiones del trabajo, presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia: *La satisfacción con las facetas (dimensiones) del trabajo; la descripción de las facetas y, la relevancia de las facetas.*

La satisfacción con las facetas hace referencia a evaluaciones afectivas de las facetas laborales individuales. Las descripciones de las facetas se refieren a percepciones libres de afecto relativas a las experiencias asociadas con aspectos específicos del trabajo. Por último, la importancia de las facetas hace referencia a la importancia personal o el valor que la persona posee respecto a faceta laboral individual.

Las encuestas siempre señalan que entre 80 y 90% de las personas son relativamente felices en el trabajo. Sin embargo, es evidente que, aunque la satisfacción en el trabajo es elevada, esto no se aplica en todos los ambientes laborales y trabajos, y tampoco se aplica en todos los grupos económicos y étnicos. Consideremos, por ejemplo, el cuadro 3 de Locke (1984), en el cual se observa la forma de aumentar la satisfacción en el trabajo, Locke identificó ocho factores laborales y estrategias adecuadas, pero omitió la importante función moderadora de los efectos de la personalidad. Por tanto, con algunas excepciones, las soluciones propuestas se centran en las diferencias organizacionales más que individuales.¹⁷

¹⁷ Adrian Furnham. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega. 2001. 310 p.



Cuadro 1. *Valores mayores del trabajo y formas de instituirlos.*

| Aspecto laboral | Valor del trabajo | Valor o necesidad más amplio | Formas de instituirlos |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Trabajo | Interés personal Importancia Posibilidad de aplicar las habilidades Responsabilidad Autonomía Variedad Logros, progreso Retroalimentación Claridad Armonía Participación Presión Prevención de fatiga | Placer Crecimiento Autoestima Bienestar físico | Reclutamiento, selección, enriquecimiento del puesto, establecimiento de objetivos, participación en la toma de decisiones Diseño de los sitios de trabajo |
| Sueldo y prestaciones | Equidad Seguridad laboral | Justicia, satisfacción de necesidades | Análisis de puestos, encuestas de salarios, evaluación de los objetivos laborales o el desempeño, sueldos y prestaciones elevados, planes de incentivos Planeación de los recursos humanos |
| Promociones | Equidad | Justicia, visibilidad, desarrollo | Promociones con base en los méritos |
| Reconocimiento | Reconocimiento | Justicia, visibilidad | Elogio y reconocim/ del trabajo y el esfuerzo |
| Condiciones de trabajo | Recursos Horas Trabajo en turnos (-) Condiciones físicas seguras Privacidad | Ayuda a realizar el trabajo Contribuye a los valores extralaborales Afecta la vida familiar, salud Salud, bienestar Permite la concentración; privacidad | Suministro de recursos Horarios flexibles, semana de cuatro días Compensación (con salario, días libres) Eliminación de riesgos, programas de seguridad Diseño de oficinas cerradas |
| Compañeros de trabajo/ subordinados | Similitud Competencia, cooperación | Amistad Ayuda a hacer el trabajo | Reclutamiento, selección, colocación Igual que lo anterior, además de capacitación |
| Administración/ supervisión | Respeto Confianza Comunicación bilateral Ofrecer los valores anteriores | Autoestima Véase arriba | Honestidad con los empleados, interés por sus necesidades Honestidad constante Escuchar a los empleados Participación, influencia |
| Sindicatos | Sueldo | Véase arriba | Mejor sueldo, prestaciones |

Fuente: Locke, E. (1984), *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.*



5.1.5.5 MODELO DE SATISFACCIÓN DE FACETAS

Este modelo realizado por Lawler (1973) constituye una extensión del análisis de las relaciones entre satisfacción y rendimiento, realizado por Lawler y Porter (1967). Estos autores señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Es decir, se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otra de comparación interpersonal.

En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene.

La idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del puesto, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que toma como referentes.

La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás.

La satisfacción laboral resultará cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir coincide. La insatisfacción laboral surge cuando las recompensas recibidas percibidas son menores que las que el trabajador cree que debería recibir. Por último, un tercer resultado tras la comparación, las experiencias de inequidad o culpabilidad, ocurren cuando lo que el trabajador percibe que recibe excede lo que cree que debería recibir.

5.1.5.6 MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN SOCIAL

Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los individuos forman sus actuaciones a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Desde la aproximación del procesamiento de la información social, se parte de la premisa fundamental de que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

La actitud o necesidad es el resultado de tres causas:

1. Las percepciones del individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea.
2. La información que provee el ambiente social abre las actitudes apropiadas.



3. La autopercepción del individuo de las razones para sus conductas pasadas, mediada por los procesos de atribución causal.

En conclusión, desde el modelo del procesamiento de la información social se afirma que la satisfacción laboral y otras actitudes similares se desarrollan en respuesta a las guías o indicios sociales que están presentes en el lugar del trabajo. Una aportación importante de este modelo es que cambia la concepción acerca de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral, ya que redefine ésta como un fenómeno construido socialmente.

5.1.5.7 TEORÍA DE LOS EVENTOS SITUACIONALES

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados *características situacionales* y *eventos situacionales*.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas.

Las características y los eventos situacionales difieren en una serie de aspectos. Entre ellos, se puede destacar que las características situacionales son aspectos de ambiente laboral relativamente estables o duraderos, mientras que los eventos situacionales son relativamente transitorios. Es más costoso y difícil cambiar o mejorar las características que los eventos situacionales.

5.1.5.8 MODELO DINÁMICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El modelo fue elaborado por Bruggemann (1974). Este modelo se centra en la importancia que para la investigación en la psicología del trabajo y las organizaciones tiene la consideración de las diferentes formas que puede adoptar la satisfacción laboral y la calidad de la misma.

Para Büssing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder



para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

La cantidad y calidad de satisfacción laboral viene determinada por la congruencia o discrepancia entre el valor real y el valor nominal de las características del trabajo. Por valor real se entiende el grado en que esas características están en el contexto del trabajo. A su vez, el valor nominal, hace referencia al objetivo que la persona espera obtener de las características en el trabajo.

A partir de este marco, el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras.

Las variables del modelo son:

- a) Las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona.
- b) Los cambios en el nivel de aspiraciones.
- c) Las conductas para afrontar los problemas.

De este modo y siguiendo el proceso, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Este proceso consta de tres pasos:

1. El factor clave es el ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos, por una parte, y la situación de trabajo, por la otra.
2. El factor clave serán los cambios en el nivel de aspiraciones.
3. El elemento diferenciador es la conducta de solución de problemas o afrontamiento.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son:

- 1) *La satisfacción laboral progresiva*; el individuo se siente satisfecho con su trabajo e incrementa su nivel de aspiraciones.
- 2) *La satisfacción laboral estabilizada*; el individuo se siente satisfecho con su trabajo y mantiene su nivel de aspiraciones.
- 3) *La satisfacción laboral resignada*; el individuo siente una insatisfacción laboral indeterminada y reduce su nivel de aspiraciones.
- 4) *La insatisfacción laboral constructiva*; el individuo siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación.



- 5) *La insatisfacción laboral fija*; el individuo siente insatisfacción con su trabajo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación.
- 6) *La pseudo-satisfacción laboral*; el individuo siente insatisfacción con su trabajo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

5.1.6 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Recuerde que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de barajar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o cumplir con las tareas establecidas, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc. Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos.

Los dos métodos más conocidos son la *calificación única general* y la *calificación sumada*, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “considerando todos los aspectos, ¿qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta dando una calificación entre 1 y 5, que corresponden a las respuestas “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado cual es su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender, relaciones con los compañeros, entre muchas otras. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo



5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 LAS PERSONAS

5.2.1.1 VARIABILIDAD HUMANA

La *variabilidad humana* es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, es cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversos.

El estudio de las personas por las organizaciones constituye el tema básico en la Administración de Recursos Humanos (ARH). Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales, hacen de la conducta de las personas dentro de la organización sea compleja y que dependa de *factores internos* (personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de *factores externos* (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etc.).

5.2.1.2 BASES DE LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO

- **Características biográficas**

En este capítulo nos ocuparemos de analizar las variables, características biográficas, que pueden o no influir en la satisfacción de los empleados y en sus resultados. Entonces, sería de provecho comenzar estudiando los factores que se definen fácilmente y que están a la mano; es decir, los datos que en su mayoría se consiguen de la información que se desprende del expediente personal de los empleados. ¿Cuáles son estos factores? Las características obvias de edad, genero, estado civil y antigüedad en la organización.

Edad

¿Cuál es el efecto de la edad en la productividad? En general se piensa que la productividad se reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad. Sin embargo, las evidencias contradicen esta y otras ideas. La conclusión natural es que las exigencias de la mayoría de los trabajos, incluso de los que requieren labores manuales intensas, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades físicas



atribuible a la edad tenga un impacto en la productividad; o bien, si hay alguna mengua por la edad, esta se compensa con la experiencia.

Nuestra discusión final es sobre la relación entre edad y satisfacción laboral. En este tema, las pruebas son contradictorias. En general, en los estudios se señala una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, por lo menos hasta los 60 años. Sin embargo, en otros estudios se ha encontrado una relación en forma de U. Se dan varias explicaciones para aclarar los resultados; según la más plausible, se deben a que en estos estudios se mezclan empleados profesionales y no profesionales. Cuando las dos variables se estudian por separado, la satisfacción aumenta entre los profesionales conforme envejecen, mientras que disminuye en las personas no profesionales hacia la mitad de la vida y luego se eleva de nuevo en los años postreros.

Género

Las evidencias sugieren que el mejor lugar para comenzar es con el reconocimiento de que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias constantes en la capacidad para resolver problemas, las habilidades de análisis, el impulse por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen mas probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas. Dados los cambios significativos que han tenido lugar en los últimos 30 años en cuanto al aumento en las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral y en cuanto a la reconsideración de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres. Del mismo modo, no hay pruebas de que el género de un empleado afecte su satisfacción con el trabajo.

Estado civil

No hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en la productividad. Pero en las investigaciones se señala constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable. Bien puede ser que los empleados conscientes y satisfechos tengan más probabilidades de estar casados.



Antigüedad

La última característica biográfica que abordamos es la antigüedad. Con excepción del tema de las diferencias entre hombres y mujeres, probablemente ningún otro tema está sujeto a más malos entendidos y especulaciones que el impacto de la antigüedad en el desempeño laboral.

Se han llevado a cabo revisiones exhaustivas de la relación entre antigüedad y productividad. La antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado.

Las evidencias indican que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas. De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, esta última es el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

5.2.1.3 DIFERENCIAS INDIVIDUALES

La gente muestra importantes *diferencias individuales*, o variaciones, respecto a la forma en que responden los individuos a la misma situación con base en sus características personales.

Las diferencias individuales afectan la mayoría de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Enseguida identificamos ocho consecuencias de las diferencias individuales que tienen un gran impacto en el manejo de la gente.

1. *La gente difiere en productividad.* La variación humana en el desempeño de su trabajo.¹⁸
2. *La gente difiere en habilidades y talentos.* La gente también necesita contar con habilidades y talentos adecuados para desempeñar bien su trabajo.
3. *La propensión a lograr resultados de alta calidad no es igual para toda la gente.* Algunas personas emprenden de manera natural la lucha por la alta calidad.
4. *El grado en que las personas desean participar y recibir la delegación de autoridad difiere entre una y otra.* Muchos trabajadores reciben bien tal delegación de facultades y enriquecimiento del trabajo porque buscan satisfacción con éste. Sin embargo, otros no desean más responsabilidades ni están interesados en participar en mejoras en el trabajo.
5. *Las personas difieren en cuanto al estilo de liderazgo que prefieren y necesitan.* El grado de supervisión que la gente requiere también es distinto

¹⁸ Andrew J. Dubrin. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2da. Edición. 2003. 21 p.



entre una persona y otra. En general, trabajadores menos competentes, que se sienten menos motivados y su experiencia es menor, necesitan más supervisión.

6. *No todas las personas tienen la misma necesidad de entrar en contacto con otras.* Las características de personalidad e intereses ocupacionales de la gente determinan cuánto contacto humano necesita cada individuo para mantenerse satisfecho.
7. *La gente difiere en cuanto al grado de compromiso y lealtad a la empresa.* Empleados comprometidos y leales que se preocupan por producción de alta calidad y mantienen excelentes registros asistencia y puntualidad. Otros empleados, por el contrario, sienten poco compromiso y lealtad, y no sienten culpa cuando producen desperdicios o faltan a trabajar por razones triviales.
8. *Los trabajadores varían en su nivel de autoestima, lo que, a su vez, influye en su productividad y capacidad para asumir responsabilidades adicionales.* Según Nathaniel Branden, es probable que la gente que tiene baja autoestima y no confía en su inteligencia sienta temor cuando tenga que tomar decisiones, carezca de habilidades de negociación e interpersonales y sea renuente o incapaz de cambiar.¹⁹

5.2.1.4 DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN APTITUDES

Algunas personas poseen habilidades y competencias y tienen éxito en su vida personal y profesional. Otras presentan deficiencias y tienen dificultades respecto a su trabajo en la organización. En realidad, las personas difieren mucho entre sí. ¿Pero, en qué aspectos son diferentes? Las diferencias individuales se deben a diversos factores, entre ellos están las aptitudes y la personalidad. La **aptitud** es una predisposición innata y natural para realizar determinadas actividades o tareas. Consiste en la predisposición o el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos. Así, la aptitud es la habilidad en estado latente o potencial, que puede o no ser desarrollada por medio del ejercicio o la práctica.

Aptitud física

Las aptitudes físicas se refieren a la capacidad física de las personas y está compuesta de tres dimensiones principales. Fuerza muscular, resistencia cardiovascular, cualidad del movimiento.

¹⁹ Andrew J. Dubrin. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2da. Edición. 2003. 22 p.



1. *Fuerza muscular*. Capacidad para ejercer presión muscular contra objetos, capacidad para realizar movimientos rápidos (energía muscular) y continuos (resistencia muscular).
2. *Resistencia cardiovascular*. Capacidad para mantener la actividad física, que da como resultado un aumento del pulso durante un período prolongado.
3. *Cualidad del movimiento*. Capacidad para flexionar y extender los miembros para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas, incluye el equilibrio y coordinación.

Aptitud cognoscitiva

Además de diferir en cuanto a aptitudes físicas, las personas difieren respecto a las aptitudes mentales o intelectuales que poseen. La actitud cognoscitiva presenta, básicamente, cuatro dimensiones:

1. *Comprensión verbal*. Capacidad para entender y emplear eficazmente la lengua escrita y hablada.
2. *Habilidad cuantitativa*. Capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión, inclusive operaciones aritméticas, así como para aplicar reglas matemáticas.
3. *Capacidad de raciocinio*. Capacidad para pensar en forma inductiva y deductiva con el fin de crear soluciones para problemas nuevos. En el centro de un problema de raciocinio está la necesidad de inventar una solución o de captar un principio, y no de hacer cálculos.
4. *Visualización espacial*. Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si se alterara su posición en el espacio.

5.2.2 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES²⁰

5.2.2.1 NATURALEZA HUMANA

A lo largo del desarrollo histórico de las organizaciones, las personas han sido concebidas desde distintos ángulos y perspectivas. Los conceptos que las organizaciones adoptan respecto a la naturaleza de las personas tenían por objeto justificar el trato que daban a las personas, sus problemas y necesidades. Por lo mismo, la teoría administrativa siempre se fundamentó en determinadas premisas respecto a la naturaleza humana, a saber, como puede observarse en el cuadro siguiente:

²⁰ Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2004. p. 243-246.



Cuadro 2. *Diferentes supuestos respecto a la naturaleza humana.*

| Concepto de personas | Teoría de la administración | Características básicas |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|
| <i>Homo economicus</i> | Administración científica | Lo único que motiva a las personas es el salario y las prestaciones. |
| <i>Homo social</i> | Teoría de las relaciones humanas | Lo que motiva a las personas son las necesidades sociales, es decir, la necesidad de estar con otras. |
| <i>Hombre organizacional</i> | Teoría estructuralista | Las personas participan y desarrollan diferentes papeles en distintas organizaciones. |
| <i>Hombre administrativo</i> | Teoría del comportamiento | Las personas procesan información y toman decisiones. |
| <i>Hombre complejo</i> | Teoría de las contingencias | Las personas son sistemas complejos de valores, percepciones, características personales y necesidades que actúan para mantener su equilibrio interno ante las exigencias que les imponen las fuerzas externas del ambiente. |

Fuente: Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2004.

5.2.2.2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

El comportamiento individual en las organizaciones no sólo depende de las características individuales de las personas, sino de las características de la organización. La figura 1 nos ofrece una visión genérica al respecto.

Figura 8. *Modelo para entender el comportamiento individual en las organizaciones.*



Fuente: Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2004.



5.2.2.3 LO QUE LAS PERSONAS ESPERAN DE UNA ORGANIZACIÓN

Las personas se sienten impulsadas a ingresar en una organización, aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas. Si bien esas expectativas son distintas de una persona a otra, también presenta algunas semejanzas. En general, lo que las personas buscan en una organización es:

1. *Un lugar excelente para trabajar*, es decir, uno donde las personas sientan que son importantes y valiosas y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.
2. *Reconocimiento y recompensas*, como serían salario, prestaciones e incentivos que traduzcan el reconocimiento por un buen trabajo.
3. *Oportunidades de crecimiento*, las personas deben sentir que existen posibilidades para su progreso dentro de la organización y que éstas están disponibles para ellos dependiendo de su esfuerzo y dedicación personales.
4. *Participación en las decisiones*, o sea, involucrar e incluir a las personas en las decisiones importantes de la organización.
5. *Libertad y autonomía*, esto significa que no exista una gerencia tradicional y del viejo estilo de mando y obediencia, con órdenes y sumisión.
6. *Apoyo y soporte*, por medio de un liderazgo renovador, de un *coach*²¹ que represente para las personas una retaguardia de donde se genere orientación, asesorías, preparación, capacitación, dirección e impulso.
7. *Posibilidad de empleo y ocupación*, está relacionado con la posibilidad de conservar el empleo y es una característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. No obstante, en la era de la información el empleo se está tornando cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual. De ahí la necesidad de una posibilidad de ocupación, es decir, las condiciones para una actualización profesional intensiva y constante, que asegure la flexibilidad, las oportunidades para hacer carrera, los proyectos, las tareas dentro o fuera de la organización.
8. *Camaradería y compañerismo*, las personas buscan relaciones humanas estrechas y francas, caracterizadas por el respeto y la confianza recíprocos.
9. *Diversión, alegría y satisfacción*, que se traducen en un clima organizacional agradable, relajado y menos formal de trabajo, donde las personas se sienten bien y desean permanecer y colaborar.
10. *Calidad de vida en el trabajo*, que se traduce en términos de satisfacción en el trabajo, idoneidad de la tarea, cultura y clima organizacional, espíritu de equipos y compañerismo, percepción de salarios y prestaciones, etcétera.

²¹ Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas de la organización.



5.2.3 ACTITUDES, VALORES Y PERCEPCIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO²²

Debido a que el trabajo es una parte importante en la vida de las personas, es natural que éstas tengan actitudes marcadas, complejas y diversas al respecto. No obstante, es posible que las actitudes ante el trabajo (y el comportamiento en el mismo) estén moldeadas por valores y creencias profundamente arraigados. Todos tenemos algunos valores implícitos y explícitos que reflejan nuestra formación y educación peculiares y la cultura más amplia dentro de la que nos desenvolvemos en la vida. Algunos de nuestros valores son claramente materialistas y otros espirituales. Estos valores acerca de la libertad, la igualdad y el altruismo son importantes en el lugar de trabajo.

PERCEPCIÓN

La mayoría de nosotros tiende a interpretar lo que se sucede a nuestro alrededor según lo percibimos, no como realmente es. Esta tendencia es más evidente cuando se interpretan significados que cuando se interpretan fenómenos físicos tangibles. La **percepción** es un proceso activo mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente. Consiste en percibir la realidad y organizarla de acuerdo con la interpretación o visión particular. Cada persona interpreta y visualiza el mundo en que vive de manera particular.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Por ejemplo, muchos estudios han investigado las consecuencias de la forma en que los empleados que entienden que su trabajo es interesante y los obliga a esforzarse para tener un buen desempeño, se sienten más satisfechos y motivados para hacerlo.

ACTITUDES

Una **actitud** es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación. Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación. Por ejemplo, su actitud hacia un compañero de trabajo influye en su percepción de qué tan favorablemente uno evalúa su trabajo.

²² Andrew J. Dubrin. Fundamentos de comportamiento organizacional. Segunda edición. 2003. p. 45-50.



• Componentes de las actitudes

Las actitudes son complejas y tienen tres componentes. El componente *cognitivo* se refiere al conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto (idea, persona, cosa o situación). El componente *afectivo* o sentimiento se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea. El componente *conductual* se refiere a la forma en que actúa una persona.

Los aspectos cognitivo, afectivo y conductual de las actitudes están interrelacionados. Un cambio en uno de los componentes dará como resultado un cambio en otro. Si se tiene más hechos sobre un objeto (cognitivo), se forma la base para una respuesta emocional más positiva para el objeto (afectivo). A su vez, su conducta hacia ese objeto sería más favorable.

• Actitudes y satisfacción en el trabajo

Otra razón por la que las actitudes son importantes en el estudio del comportamiento organizacional es que forman la base para determinar qué tan satisfecha está la gente con su empleo. La **satisfacción en el trabajo** es el grado de placer o gusto relacionado con el trabajo. Los trabajadores manifiestan una alta satisfacción de su trabajo cuando sus actitudes hacia factores como el puesto en sí mismo, el reconocimiento y la oportunidad para mejorar son positivas. La teoría de dos factores de la motivación en el trabajo, descrita más adelante, ofrece más detalles sobre qué factores contribuyen a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Los administradores deben ocuparse de mantener altos niveles de satisfacción en el trabajo porque éstos tienen diversas consecuencias. Entre las consecuencias de la satisfacción en el trabajo se hallan las siguientes:

- Alta productividad cuando el trabajo requiere contacto con la gente.
- Mayor tendencia a lograr la lealtad de los clientes.
- Bajo índice de absentismo y de rotación de personal.
- Menos estrés y desgaste en el trabajo.
- Mejor desempeño de seguridad.
- Vida más satisfactoria.



VALORES

Otro factor clave que influye en el comportamiento organizacional son los valores y creencias de la gente. Se dice que un **valor** es una creencia permanente en el sentido de que es preferible un modo indispensable específico de comportamiento y un estado terminal de existencia, o ambas cosas. Cuando se internaliza un valor, éste se convierte en un *criterio estándar*, consciente o inconscientemente, que guía los actos: para desarrollar y *mantener actitudes* hacia objetos y situaciones relevantes, para justificar los actos y las actitudes propios y de los demás, para *juzgarse moralmente* a sí mismo y a los otros y para compararse con los demás.

Las investigaciones que realizaron Feather (1975) y otros expertos demostraron que tales sistemas de valores se vinculan sistemáticamente con la cultura de origen, religión, disciplina universitaria elegida, convicción política, generaciones en una familia, edad, sexo, personalidad y formación educativa. A la larga, estos valores pueden determinar la elección vocacional y el comportamiento ocupacional. Feather sostiene que las actitudes sociales preceden a los valores que surgen como abstracciones de la experiencia personal del comportamiento propio y de los demás. Con el tiempo, estos valores se organizan en *sistemas de valores* coherentes, los cuales funcionan como marco de referencia que guían las creencias y comportamientos de muchas situaciones, como el trabajo.

Entonces, se puede esperar que existan relaciones coherentes y predecibles entre el sistema general de valores de uno y las creencias específicas relacionadas con el trabajo. ¿Qué es lo que quiere y considera importante en su vida? En investigaciones recientes de Schwartz (1992) y sus colaboradores mostraron que los valores de las personas se pueden organizar en los 10 tipos siguientes.²³

- Benevolencia, protección activa del bienestar de los demás.
- Universalismo, igualdad y justicia.
- Auto dirección, independencia de pensamiento y acción.
- Estímulo, emoción.
- Hedonismo, gratificación sensual y emocional.
- Logro, éxito personal a través de la competencia.
- Poder, estatus y respeto.
- Garantía, seguridad y armonía personal y de grupos sociales.
- Acatamiento, respeto, freno de actos e impulsos que puedan dañar a otros o violar las normas.
- Tradición.

²³ Adrian Furnham. Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. 2001. 235 p.



5.2.4 ESTRÉS

El *estrés* es una condición intrínseca de la vida moderna. Exigencias, necesidades, urgencias, plazos que cumplir, atrasos, metas y objetivos por alcanzar, falta de medios y de recursos, expectativas de terceros, indefiniciones e infinidad de límites y demandas impuestas a las personas hacen que todas ellas queden expuestas al estrés. No es fácil convivir con tantas demandas y tantas incertidumbres respecto a la posibilidad de satisfacerlas. El estrés persigue a las personas en el contexto de la organización. Algunas personas consiguen manejarlo de manera adecuada y evitan sus consecuencias, en tanto que otras sucumben a sus efectos y muestran claramente sus señales en su comportamiento.

El estrés es resultado de la interacción entre el individuo y el ambiente, una respuesta de adaptación condicionada por las diferencias individuales o los procesos psicológicos, y es consecuencia de alguna acción externa (ambiente) o un hecho que impone demasiadas exigencias psicológicas o físicas en la persona. El *estrés del puesto* es un estado que surge de la interacción de la persona con su trabajo y se caracteriza por cambios en ella que la obligan a desviarse de su funcionamiento normal.²⁴

• Estrés y rendimiento en el trabajo

El estrés puede ser útil o dañino para el rendimiento en el trabajo, según el alcance. La relación entre estos dos factores sería: En ausencia de estrés, no hay retos en el trabajo; el rendimiento tiende a ser bajo. En la medida en que se intensifica el estrés, también tiende a hacerlo el rendimiento, ya que el primero ayuda a que la persona haga uso de sus recursos para satisfacer los requisitos del trabajo. El estrés constructivo es un estímulo saludable que alienta en los empleados la respuesta a desafíos. En última instancia, el estrés alcanza una meseta que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de rendimiento cotidiano de la persona. En dicho punto, el estrés adicional no suele producir una mejoría.

En última instancia, si el estrés se vuelve excesivo pasa a ser una fuerza destructiva, el *rendimiento empieza a disminuir en algún punto porque el estrés excesivo interfiere en él*. El empleado pierde su capacidad de enfrentarlo, se vuelve incapaz de tomar decisiones y muestra comportamiento errático. Si el estrés aumenta hasta el punto de ruptura, el rendimiento se vuelve nulo y el trabajador tiene una crisis, está demasiado enfermo para trabajar, lo despiden, renuncia o se muestra renuente a ir al trabajo y enfrentar el estrés.

²⁴ Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson. 507 p.



▪ **Causas principales del estrés en el trabajo**

- ★ Sobrecarga de trabajo
- ★ Presión de tiempo y urgencia
- ★ Supervisión de mala calidad
- ★ Clima de inseguridad
- ★ Autoridad inadecuada para delegar responsabilidades
- ★ Ambigüedad del papel
- ★ Diferencias entre los valores individuales y los organizacionales
- ★ Cambios dentro de la organización
- ★ Frustración

▪ **Consecuencias del estrés**

Aun cuando ignorásemos los costos humanos del estrés, no podríamos dejar a un lado las consecuencias financieras que el nivel de estrés de las personas tiene en las organizaciones. Wagner y Hollenbeck presentan los siguientes costos que la insatisfacción y el estrés provocan en las organizaciones.²⁵

Costos por atención médica. El estrés provoca un efecto en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cubren una parte importante de los costos de la asistencia medico-hospitalaria de sus empleados.

Ausentismo y rotación de personal. La insatisfacción y el estrés generan algo mas que costos directos para las organizaciones, en términos de atención medico-hospitalaria. También representan una fuente de costos indirectos en forma de retraso del trabajo programado. La insatisfacción es una de las causas principales del ausentismo, y este tiene un costo muy alto para la organización.

Escaso compromiso con la organización. La insatisfacción también hace que las personas no se comprometan con la empresa, es decir, que no se identifiquen con la organización que las emplea.

Violencia en el lugar de trabajo. Gran parte de la violencia que involucra a miembros de una organización es desencadenada por grados extremos de insatisfacción y estrés. Con el fin de reducir la violencia en el lugar de trabajo algunas organizaciones están desarrollando programas de entrenamiento para los administradores y los supervisores tendientes a mejorar el ambiente de trabajo con sesiones sobre la delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo.

Mal desempeño. Un mal desempeño, o inferior a lo normal, generalmente significa una discrepancia o desviación respecto de las expectativas. Buena parte de los problemas de desempeño se relacionan con el estrés y sus implicaciones en el trabajo.

²⁵ Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson. 2004. 514 p.



5.3.5 HIGIENE LABORAL

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la *salud* y la *seguridad* de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la *higiene* y la *seguridad laboral* son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la *salud* es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La *higiene laboral* se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira entorno al diagnóstico y a la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. *Condiciones ambientales del trabajo*: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. *Condiciones de tiempo*: como duración de la jornada laboral, horas extra, períodos de descanso, etcétera.
3. *Condiciones sociales*: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

La higiene en el trabajo se ocupa del primer grupo: condiciones ambientales de trabajo, aunque no descuida en su totalidad los otros dos grupos. Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.

Seguridad en el trabajo

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la productividad y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.



5.2.6 VARIABLES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

5.2.6.1 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ – RETO DEL TRABAJO

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron cinco “dimensiones centrales” (Modelo De Hackman Y Oldham: 50).

5.2.6.2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario, la administración del departamento de personal a través de un sistema de recompensas justas garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

5.2.6.3 CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.



5.2.6.4 COLEGAS QUE BRINDEN APOYO – SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

5.2.6.5 COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

5.2.6.6 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

La participación en la toma de decisiones es considerada una variable de gran importancia, en la determinación de la *satisfacción laboral*.

Diversos estudios (ALUTTO y ACHITO, 1974; SCHULLER, 1977; MILLER y MONGE, 1986) presentan resultados consistentes y concluyen que la *participación* y la *satisfacción laboral* están positiva y significativamente relacionadas, en la medida que, del aumento de la gestión participativa en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores o grupos de trabajadores resulta un aumento de satisfacción.



5.2.6.7 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Varios estudios revelan la existencia de asociaciones entre la *satisfacción en el trabajo* y algunas características organizacionales. Por ejemplo, MUCHINSKY (1977) encontró una relación significativa entre la satisfacción en el trabajo y algunos dominios de la comunicación organizacional.

DRAKE y MITCHELL (1977) observaron que la distribución horizontal y vertical del poder se refleja a nivel de satisfacción.

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 LEYES

- **LEY 1122 DE 2007**

Artículo 2º. Evaluación por Resultados.

Respecto de las Empresas Sociales del Estado ESE, los indicadores tendrán en cuenta la rentabilidad social, las condiciones de atención y hospitalización, cobertura, aplicación de estándares internacionales sobre contratación de profesionales en las áreas de la salud para la atención de pacientes, niveles de especialización, **estabilidad laboral de sus servidores** y acatamiento a las normas de trabajo.

- **LEY 1164 DE 2007**

Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.

Artículo 1º. Del objeto.

La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.



Artículo 26. Acto propio de los profesionales de la salud.

Entendido como el conjunto de acciones orientadas a la atención integral del usuario, aplicadas por el profesional autorizado legalmente para ejercerlas dentro del perfil que le otorga el respectivo título, el acto profesional se caracteriza por **la autonomía profesional** y la relación entre el profesional de la salud y el usuario. Esta relación de asistencia en salud genera una obligación de medios, basada en la competencia profesional.

Los profesionales de la salud tienen la responsabilidad permanente de la autorregulación, entendida como el conjunto concertado de acciones necesarias para tomar a su cargo la tarea de regular la conducta y actividades profesionales derivadas de su ejercicio, la cual debe desarrollarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) La actitud profesional responsable que permita la adopción de una conducta ética para mayor beneficio de los usuarios.
- b) La competencia profesional que asigne calidad en la atención prestada a los usuarios.
- c) El criterio de racionalización del gasto en salud dado que los recursos son bienes limitados y de beneficio social.
- d) El mantenimiento de la pertinencia clínica y uso racional de la tecnología con base en el autocontrol y la generación de prácticas y guías y/o protocolos de atención en salud comúnmente aceptadas.
- e) La actuación de las sociedades científicas, universidades, asociaciones de facultades, en la expedición de guías y normas de atención integral.

Artículo 30. Del Programa de estímulos e incentivos.

El Gobierno Nacional definirá dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición de la presente ley un Programa de Estímulos e Incentivos dirigido al personal de la salud con el objeto de contribuir a:

- a) Mejorar la presencia y actuación del Talento Humano en Salud necesarios por disciplina en aquellas áreas geográfico-poblacionales en las cuales las reglas del mercado no operan.
- b) Fomentar los programas de formación especializada del Talento Humano en Salud, en disciplinas y áreas prioritarias.
- c) Establecer programas de estímulos a la investigación y formación del Talento Humano en áreas prioritarias.
- d) Generar programas de apoyo a la calidad en la formación de personal y la prestación de servicios.



Artículo 37. De los derechos del Talento Humano en Salud.

El ejercicio de la profesión u ocupación se realizará teniendo en cuenta el derecho a la objeción de conciencia, a la protección laboral, al buen nombre, al compromiso ético y al ejercicio competente.

• LEY 909 DE 2004

Artículo 16. Numeral 2, sobre las funciones de las Comisiones de Personal, consagra:

- Participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su seguimiento; de los empleados.
- Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.

• DECRETO LEY 1295 - JUNIO 22 DE 1994

Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Artículo 2°. Objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales.

- a) Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad.

5.3.2 DECRETOS

• DECRETO 3039 DE 2007 PLAN NACIONAL DE SALUD PÚBLICA

El Plan Nacional de Salud Pública 2007 – 2010, cuyo propósito es definir la política pública en salud que garantice las condiciones para mejorar la salud de la población colombiana, prolongando la vida y los años de vida libres de enfermedad, promoviendo condiciones y estilos de vida saludables, previniendo y superando los riesgos para la salud, y recuperando o minimizando el daño, entendiendo la salud como un derecho esencial individual, colectivo y comunitario logrado en función de las condiciones de salud, bienestar y calidad de vida, mediante acciones sectoriales e intersectoriales.



De las instituciones prestadoras de salud.

Sin perjuicio de las competencias establecidas en las normas legales, corresponde a las instituciones prestadoras de servicios de salud - IPS, frente al Plan Nacional de Salud Pública, asumir las siguientes responsabilidades:

1. Adoptar y aplicar las políticas, normas técnico-científicas, administrativas y financieras requeridos para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Salud Pública.
2. Cumplir con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud - SOGCS.
3. Implementar mecanismos de seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de las acciones de promoción de la salud y prevención de los riesgos.
4. Generación de la información requerida por el sistema de información de salud.
5. Participar en la operación de la vigilancia en salud pública, vigilancia en salud en el entorno laboral e inspección, vigilancia y control de la gestión del Sistema General de Seguridad Social en Salud - SGSSS.

• **DECRETO 1227 DE 2005**

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

Artículo 50. La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

Artículo 65. Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Artículo 69. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Artículo 74. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.



Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Artículo 76. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Artículo 85. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.

• **DECRETO 785 DE 2005**

Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

Artículo 3°. *Niveles jerárquicos de los empleos.*

Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.



• **DECRETO 1567 DE 1998**

Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Titulo I. Sistema Nacional de Capacitación

Artículo 3°. Componentes del Sistema.

Plan Nacional de Formación y Capacitación. El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios.

Planes institucionales. Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación. Este deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente decreto-ley y con la planeación institucional.

Recursos. Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como con sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto.

Artículo 7°. Programas de inducción y reinducción.

Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo.

Artículo 11. Obligaciones de las entidades.

Es obligación de cada una de las entidades:

- Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales.



- Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional.
- Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas.
- Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación.
- Evaluar, con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del plan de capacitación, adoptando y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los empleados.

Artículo 13. *Sistema de estímulos para los empleados del Estado.*

Establecedse el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Artículo 18. *Programas de bienestar social e incentivos.*

A través de los programas de bienestar social y de los programas de incentivos que formulen y ejecuten las entidades, se pondrá en funcionamiento el sistema de estímulos para los empleados.

Artículo 20. *Bienestar social.*

Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

Artículo 26. *Programas de incentivos.*

Los programas de incentivos, como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:

1. Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
2. Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.



Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral. Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos.

- **DECRETO 1769 DE 1994**

Artículo 1º. *Ámbito de aplicación.*

El presente Decreto tiene por objeto regular los componentes y criterios básicos para la asignación y utilización de los recursos financieros, 5% del presupuesto total, destinados al mantenimiento de la infraestructura y de la dotación hospitalaria en los hospitales públicos, y en los privados en los cuales el valor de los contratos con la Nación o con las entidades territoriales representen más del treinta por ciento (30%) de sus ingresos totales.

Artículo 3º. *De la dotación hospitalaria.*

Para los efectos de la actividad de mantenimiento, la dotación hospitalaria comprende: el equipo industrial de uso hospitalario, el equipo biomédico, los muebles para uso administrativo y para usos asistenciales, y los equipos de comunicaciones e informática.

5.3.3 RESOLUCIONES

- **RESOLUCIÓN 2680 DE 2007**

Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1043 de 2006 y se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. *Condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios.*

Los Prestadores de Servicios de Salud y todos aquellos establecimientos que presten servicios de salud, sea este o no su objeto social, deberán cumplir, para su entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación, con lo siguiente:

a) De capacidad tecnológica y científica:

Son los estándares básicos de estructura y de procesos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud por cada uno de los servicios que prestan y que se consideran suficientes y necesarios para reducir los principales riesgos que



amenazan la vida o la salud de los usuarios, en el marco de la prestación del servicio de salud que se adoptan en la presente resolución. Comprenden: *Recurso Humano*, *Infraestructura* -Instalaciones Físicas- Mantenimiento; Dotación-mantenimiento; Medicamentos y Dispositivos médicos para uso humano y su Gestión; Procesos Prioritarios Asistenciales; Historia Clínica y Registros Asistenciales; Interdependencia de Servicios; Referencia de Pacientes y Seguimiento a Riesgos en la prestación de servicios de salud.

- b) Suficiencia Patrimonial y Financiera.
- c) De capacidad técnico-administrativa

NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

NTCGP 1000:2004

Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del Poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Los principios del sistema de gestión de la calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales de la función pública.

Se han identificado los siguientes principios de gestión de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la entidad hacia una mejora en su desempeño, entre ellos se tiene:

- a) Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuales son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
- b) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, que permite el logro de los objetivos de la entidad.



5.4 MARCO HISTÓRICO

En el año de 1917 Sor Juana de la Cruz, donó una casa al municipio para atención de las personas enfermas, llamándola refugio de San Vicente de Paúl, nombre dado por el santo patrono de las hermanas de la comunidad Vicentina, esta se sostenía con donaciones realizadas por la comunidad y por la iglesia, la cual era la administradora con un grupo de monjas vicentinas que al lado tenían su vivienda.

Para el año de 1927, el Estado se encargó de financiar la institución y esta pasó a llamarse Hospital San Vicente de Paúl de Apía, el cual realizaba transferencias para el pago de los funcionarios, mantenimiento y alimentación, para esta época ingresaron los empleados a través de carrera administrativa y trabajadores oficiales llegando la institución a tener 94 empleados.

En el año de 1997 con la descentralización, el hospital se convirtió en Empresa Social del estado, la cual, no estando preparada para el cambio que sumado a la ineficiencia en la captación de recursos y la alta carga prestacional que la llevó a la iliquidez, en el año de 1999 realizó el primer estudio técnico basado en competencias, en el cual se reestructuraron 43 cargos y se distribuyeron las áreas de prestación de servicios en las que refleja el estudio que la medicina para la época era más curativa que preventiva, con un porcentaje ocupacional del 95% y un promedio día estancia de 8 días²⁶.

5.5 MARCO SITUACIONAL

Actualidad de la ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía.

Entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel de complejidad.

Gerente: Doctora Johana Paola Posada Molina.

Portafolio de servicios a ofrecer a la población.

La ESE Hospital San Vicente de Paúl como institución prestadora de servicios de primer nivel de complejidad donde se ofertan los servicios de consultas médicas (urgencias y externa) y odontológicas, hospitalización, promoción y prevención, vacunación, pequeñas cirugías, colposcopias, farmacia y laboratorio clínico, está en capacidad de ofrecer, teniendo en cuenta la Resolución 5261 de 1994, Manual

²⁶ Johana P. Posada Molina, "Oferta y demanda de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía" (Tesis Especialista en Gerencia de Sistemas de Salud, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2008. Pág. 13)



de actividades, intervenciones y procedimientos del plan obligatorio de salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

En cuanto a, la **producción de servicios** la institución ha contado con 5 camas de hospitalización durante los últimos cuatro años (2006 – 2009), el total de egresos (usuarios hospitalizados) de 250 en el año 2006 paso a 321 en el año 2009, las consultadas electivas registradas por la institución de 15.831 en el año 2006 aumentaron a 21.301 en el 2009, las consultas de medicina general urgente realizadas en el 2006 fueron 3.475 y en el año 2009 fueron 4.568 consultas de este tipo, el total de cirugías realizadas en el año 2006 fueron 788 y para el año 2009 fueron 895, estas cirugías no incluyen partos, cesáreas y otros obstétricos. El número de partos atendidos por la institución disminuyo cada año con respecto al anterior en los últimos cuatro años, en el 2006 fueron 102, 2007 fueron 100, en el 2008 fueron 82 y en el 2009 fueron 72 partos atendidos, de los cuales en ninguno de los años mencionados se hicieron procedimientos de cesáreas. Los exámenes de laboratorio de 16.969 en el año 2006 pasaron a 25.975 en el año 2009. El servicio de citologías cervicovaginales en total se tomaron 1.955 en el 2006 y 1.939 en el año 2009, en general las citologías cervicovaginales tomadas en los últimos cuatro años no han presentado cambios considerables. Los controles de enfermería, que corresponden a atención prenatal, crecimiento y desarrollo, en el año 2006 fueron 3.576 pasaron a 3.509 en el año 2009, sin tener cambios considerables en los años intermedios a los nombrados.²⁷

Con respecto a la **calidad de atención**, el promedio de días consulta médica general en el año 2006 fue de 1, se entregaba la cita para el día siguiente, para el año 2009 este promedio es de 2,44 lo cual muestra que se entrega una cita de consulta médica general para dos días pasados la solicitud. La producción equivalente UVR de 182.631,99 en el año 2006 pasó a 227.372,85 en el año 2009.²⁸

El **Recurso humano**, a continuación se observa en las siguientes tablas la relación de los servidores públicos vinculados a la ESE Hospital san Vicente de Paúl de Apía:

²⁷ <http://www.minproteccionsocial.gov.co>

²⁸ Ibid.



Cuadro 3. Recurso humano, Área de producción de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía.

| Cargo Denominación | Número | Vinculación |
|--|-----------|--|
| Médico general | 4 | 1 Nombramiento provisional 3 por contrato |
| Profesional Universitario | 1 | 1 Período fijo |
| Enfermera | 2 | 1 Carrera administrativa 1 por contrato |
| Odontólogos | 2 | 1 Nombramiento Provisional 1 por contrato |
| Profesional universitario del área de la salud | 1 | 1 Nombramiento provisional |
| Auxiliar área de la salud | 13 | 8 carrera administrativa 5 por contrato |
| Auxiliar de odontología | 1 | 1 Por contrato |
| Auxiliar de laboratorio | 1 | 1 Por contrato |
| Higienista oral | 2 | 2 por contrato |
| Promotora de salud | 2 | 2 por contrato |
| Total | 29 | |

Fuente: Johana Posada Molina. Oferta y Demanda de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía. Tesis Especialización en Sistemas de Gerencia. Universidad tecnológica de Pereira. 2008.

Cuadro 4. Recurso humano, Área de administrativa ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía.

| Cargo Denominación | Número | Vinculación |
|---------------------------|-----------|--|
| Profesional Universitario | 1 | Libre nombramiento y remoción |
| Auxiliar Administrativo | 2 | 1 carrera administrativa 1 Nombramiento provisional |
| Auxiliar de facturación | 1 | 1 Por contrato |
| Portero | 4 | 4 por contrato |
| Oficios generales | 3 | 3 por contrato |
| Mensajero | 1 | 1 Por contrato |
| Total | 12 | |

Fuente: Johana Posada Molina. Oferta y Demanda de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía. Tesis Especialización en Sistemas de Gerencia. Universidad tecnológica de Pereira. 2008.



La Institución cuenta con un total de 41 personas laborando, las que se encuentran divididas en 2 grupos o unidades funcionales como son la unidad funcional de atención al usuario ocupando el 70.73% del personal vinculado a la institución y el 29.26% lo ocupa el área administrativa. De este total el 36.58% pertenecen a la planta (15 personas), vinculados en carrera administrativa, el 24.39%, nombramiento provisional el 9.75%, y en libre nombramiento y remoción el 2.43%, El resto es personal contratado a través de cooperativa de trabajo asociado ocupando el 63.41% (26 personas).²⁹

La institución en la **parte financiera**, su liquidez la podemos representar a través de su Ingreso Total Recaudado (excluye cuentas por cobrar) sobre gasto total comprometido, por lo cual estado de liquidez para los últimos cuatro años ha sido de la siguiente manera:

Año 2006 (1'442.835.933/1'388.402.115) = 1.03;

Año 2007 (1'635.352.869/1'570.696.946) = 1.04;

Año 2008 (1'637.321.831/1'696.250.881) = 0.96;

Año 2009 (1'887.802.595/2'137.141.707) = 0,88;

Este indicador, muestra para los cuatro valores anteriores, la relación que hay entre cada peso gastado o invertido cuántos pesos recibe a cambio. Por ejemplo, para el año 2006 por cada peso invertido recibió 1,04, en cambio, para el año 2009 por cada peso invertido recibió sólo 0,88 pesos a cambio.

Se observa, dentro de los ingresos recaudados, el Régimen subsidiado, mecanismo mediante el cual las personas más pobres, sin capacidad de pago, tienen acceso a los servicios de salud, este aumento de 859'405.054 millones de pesos en el 2006 a 1'205.021.909 millones de pesos en el año 2009. También, el régimen contributivo de 147'270.839 millones de pesos en el año 2006 aumento a 278'711.601 millones de pesos en el año 2009. La institución presento una cartera en el año 2006 de 75'101.169 millones de pesos, y para el año 2009 esta fue de 121'963.785 millones de pesos. La participación del Régimen Subsidiado en el Total Venta de Servicios, por los últimos cuatro años fue la siguiente:

(Régimen Subsidiado/ Total Venta de Servicios)= % participación del régimen subsidiado en el total ventas de servicios

Año 2006 (859'405.054/1'412.855.612) = 60,83%

Año 2007 (916'701.533/1'488.340.395) = 61,59%

Año 2008 (1'017.261.977/1'493.855.408) = 68,10%

Año 2009 (1'205.021.909/1'689.785.761) = 71,31%

²⁹ Johana P. Posada Molina, "Oferta y demanda de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía" (Tesis Especialista en Gerencia de Sistemas de Salud, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2008. 49 p.)



6. DISEÑO METODOLÓGICO

“Si no puedo dibujarlo, es que no lo entiendo” Albert Einstein.³⁰

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente desarrollo investigativo se caracteriza por ser:

Inductivo: Por medio de la información suministrada a través del instrumento de medida, seguimos un proceso analítico – sintético, con la intención de demostrar el nivel de actitud en cuanto a la satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl, Apía.

Analítico: La medición de la satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl, se determinará a partir del análisis de las diferentes variables que inciden en ello.

Sintético: Se procederá a organizar la información recolectada, buscando llegar a nuestro objetivo de determinar la satisfacción o insatisfacción de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl.

6.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de investigación contó con el desarrollo de las siguientes actividades en su respectivo orden:

- Estudio de los factores generadores de satisfacción e insatisfacción laboral.
- Evaluación del instrumento **B & B**, el cual fue diseñado por estudiantes de la maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional y que permite medir cuánto es el valor que perciben los empleados de Apostar S.A. sobre su salario instructivo.
- Adaptación del instrumento B & B, para la valoración de la satisfacción laboral de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl, municipio de Apía.
- Prueba piloto y evaluación del primer instrumento para la valoración de la satisfacción laboral en funcionarios de la Secretaría de Salud, Gobernación de Risaralda.

³⁰ Frases de investigación de Albert Einstein. Disponible en Internet: http://www.literato.es/frases_de_investigacion_de_albert_einstein/



- Modificaciones al instrumento de satisfacción laboral, las cuales fueron percibidas por los funcionarios a los que se aplicó el instrumento.
- Diseño y aplicación del instrumento final de valoración de la satisfacción laboral en los servidores públicos de la ESE hospital San Vicente de Paúl, Apía.
- Recopilación y tabulación del instrumento de medida.
- Análisis de los resultados.

Una vez elaborado el listado básico de preguntas o ítems, relacionados a cada uno de los índices que pertenecen a el factor higiénico y motivacional y aplicada la encuesta de satisfacción laboral a los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, para el análisis de los resultados se parte del concepto de **escala** la cual “es un instrumento destinado a medir propiedades de individuos o grupos y permite la asignación de números a las unidades medidas” (Briones, 1982: 123), se adopta el modelo de **escala de tipo Likert** ascendente y corresponde según el autor a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita una reacción del sujeto, al estímulo (ítem o sentencia), que representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

La encuesta de Satisfacción Laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía fue aplicada a los servidores públicos de la institución, la cual consta de una escala de calificación ascendente tipo Likert de 1 a 5, siendo 1=Totalmente en desacuerdo (TD), 2=En desacuerdo (D), 3=Neutro (N), 4=En acuerdo (A) y 5=Totalmente en acuerdo (TA). Cada sentencia o ítem de la encuesta y su respectiva respuesta de parte de los consultados será valorado bajo esta escala de actitudes.

La descripción de actitud positiva en de cada uno de los ítems evaluados en la encuesta de satisfacción laboral y que están agrupados a sus respectivos indicador o índice, y los índices agrupados al factor higiénico y motivacional, el porcentaje de actitud positiva, es obtenido a partir de la calificación que cada individuo hizo a determinado ítem, donde 190 corresponde a la calificación máxima, todos los servidores responderían a determinado ítem con la mejor actitud, y 38 a la calificación mínima, donde todos los servidores contestarían a determinado ítem con la actitud menos favorable. Ahora, en una escala de 152 que corresponde a la diferencia entre la calificación máxima y la mínima, se daría una actitud positiva del 100%.

Por ejemplo: El ítem #32 de la encuesta de satisfacción laboral de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía; está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual obtuvo 159 puntos de la suma de la calificación dada a este ítem por cada individuo, a esta suma se resta la



calificación mínima posible que sería 38 para que sea ajustado a la escala correspondiente. Entonces su porcentaje de actitud favorable se calculará utilizando una regla de tres simple, de la siguiente manera:

| | | |
|-----|-------|-------|
| 152 | →→→→→ | 100 % |
| 159 | – 38 | |
| 121 | →→→→→ | X % |

X = 79,6% sería el porcentaje de actitud favorable respecto a si está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual.

Los rangos de actitud favorable fueron asignados de la siguiente manera:

Actitud favorable alta entre el 80% y 100%
Actitud favorable media entre el 60% y 79%
Actitud desfavorable menor al 60%

- Conclusiones y recomendaciones.
- Desarrollo del contenido del informe final o resultado del estudio.

6.3 POBLACIÓN

La ESE hospital San Vicente de Paúl, municipio de Apía – Risaralda, convocó a todos sus servidores públicos a una capacitación en residuos hospitalarios el pasado 19 de marzo, donde se generó un espacio dentro de la capacitación para la aplicación del instrumento de evaluación de la satisfacción laboral en todos los asistentes a dicha capacitación, los cuales en total fueron 38 servidores públicos, cuyo tipo de vinculación a la institución es de planta y por outsourcing.



6.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS

Cuadro 5. Operacionalización de variables

| # | Nombre | Categorización | Medición | Naturaleza | Ud. de medida | Codificación |
|----|--|---|----------|--------------|-----------------|------------------|
| 1 | Edad | 1) 21 a 30, 2) 31 a 40, 3) 41 a 50, 4) > a 50, sin dato | Escala | Cuantitativa | Años cumplidos | Según intervalos |
| 2 | Género | 1) Femenino 2) Masculino | Nominal | Cualitativa | Según respuesta | 1, 2 |
| 3 | Estado civil | 1) casado, 2) soltero, 3) unión libre, 4) separado, 5) viudo, sin dato | Nominal | Cualitativa | Según estado | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 4 | Nivel del cargo | 1) Nivel Profesional, 2) Nivel Técnico, 3) Nivel Asistencial, sin dato | Nominal | Cualitativa | Según respuesta | 1, 2, 3 |
| 5 | Tipo de cargo | 1) Operativo, 2) Apoyo, sin dato | Nominal | Cualitativa | Según respuesta | 1, 2 |
| 6 | Tipo de vinculación o contrato | 1) de planta, 2) por outsourcing, sin dato | Nominal | Cualitativa | Según respuesta | 1, 2 |
| 7 | Tiempo de vinculación a la institución | 1) T.Vin <= 1, 2) 1 < T.Vin <= 5, 3) 5 < T.Vin <= 10, 4) 10 < T.Vin <= 15, 5) T.Vin >15, sin dato | Escala | Cuantitativa | Años cumplidos | Según intervalos |
| 8 | Condiciones de trabajo y comodidad | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ n acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 9 | Políticas de la organización y la Administración | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 10 | Relaciones con el superior | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 11 | Relaciones con el Gerente | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 12 | Salarios | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 13 | Estabilidad en el cargo | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 14 | Relaciones con los colegas | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |



Continuación cuadro 6

| # | Nombre | Categorización | Medición | Naturaleza | Ud. de medida | Codificación |
|----|---|--|----------|--------------|-----------------|---------------|
| 15 | Beneficios y servicios sociales | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 16 | Libertad en decidir como hacer el trabajo | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 17 | Utilización plena de habilidades personales | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 18 | Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 19 | Ampliación o reconocimiento del cargo | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 20 | Progreso profesional | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |
| 21 | Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo) | TD=Total/ en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutral, A=En acuerdo, TA=Total/ acuerdo, sin dato | Ordinal | Cuantitativa | Según respuesta | 1, 2, 3, 4, 5 |

Fuente: Autor de la investigación.



7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

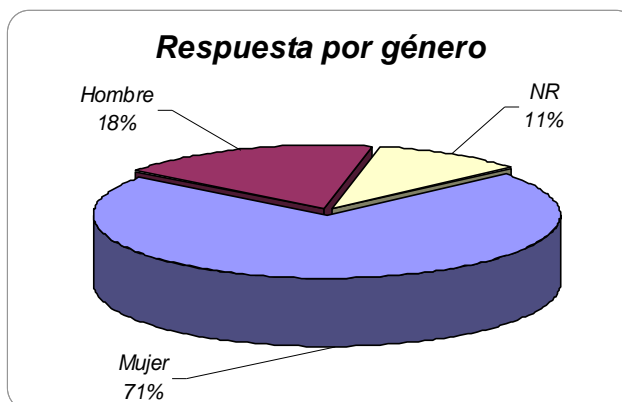
En esta sección se presentará los resultados y análisis de la valoración de la satisfacción laboral, a las respuestas del cuestionario aplicado a 38 personas, funcionarios de la ESE Hospital San Vicente de Paúl, Apía – Risaralda, 2010.

Cuadro 6. Distribución porcentual de los consultados según género.

| Respuesta por Género | | | |
|----------------------|--------|-----|-------|
| Mujer | Hombre | NR | Total |
| 27 | 7 | 4 | 38 |
| 71% | 18% | 11% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 9. Distribución porcentual de los consultados según género.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

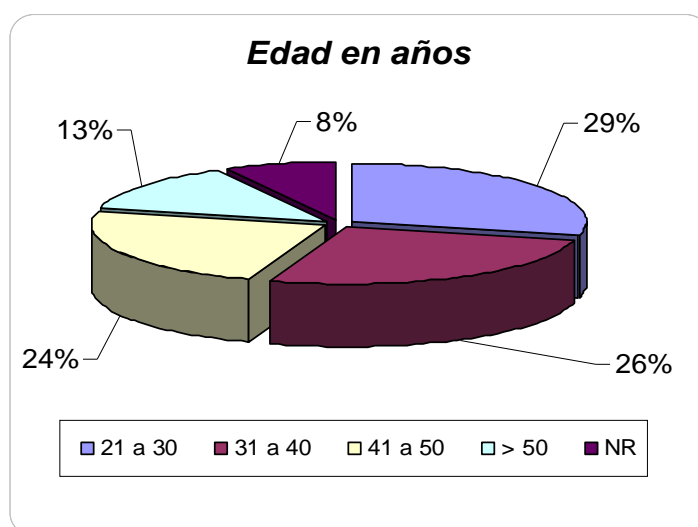


Cuadro 7. Distribución porcentual de los encuestados según rango de edades.

| Edad (en años) | | | | | |
|----------------|---------|---------|------|----|-------|
| 21 a 30 | 31 a 40 | 41 a 50 | > 50 | NR | Total |
| 11 | 10 | 9 | 5 | 3 | 38 |
| 29% | 26% | 24% | 13% | 8% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 10. Distribución porcentual de los encuestados según rango de edades.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

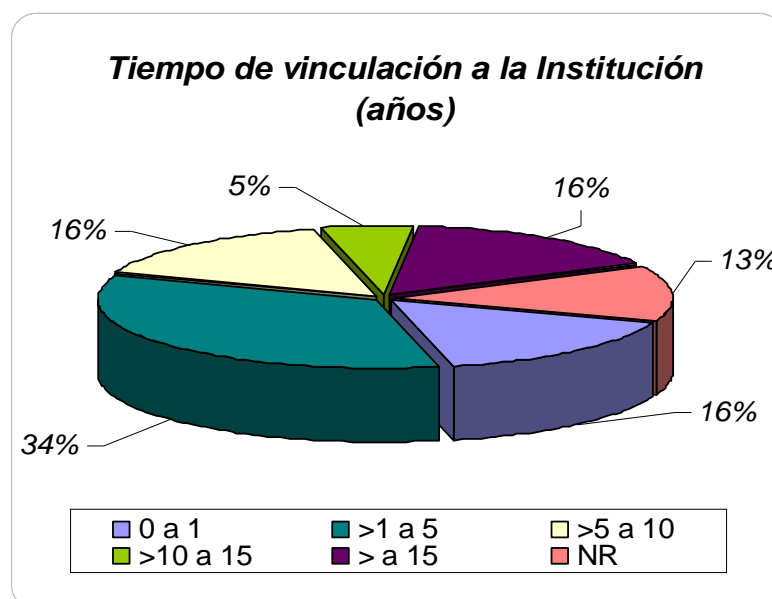


Cuadro 8. Distribución porcentual de los encuestados según rango, tiempo de vinculación a la institución.

| Tiempo de vinculación (en años) | | | | | | |
|---------------------------------|--------|---------|----------|--------|-----|-------|
| 0 a 1 | >1 a 5 | >5 a 10 | >10 a 15 | > a 15 | NR | Total |
| 6 | 13 | 6 | 2 | 6 | 5 | 38 |
| 16% | 34% | 16% | 5% | 16% | 13% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 11. Distribución porcentual de los encuestados según rango, tiempo de vinculación a la institución.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

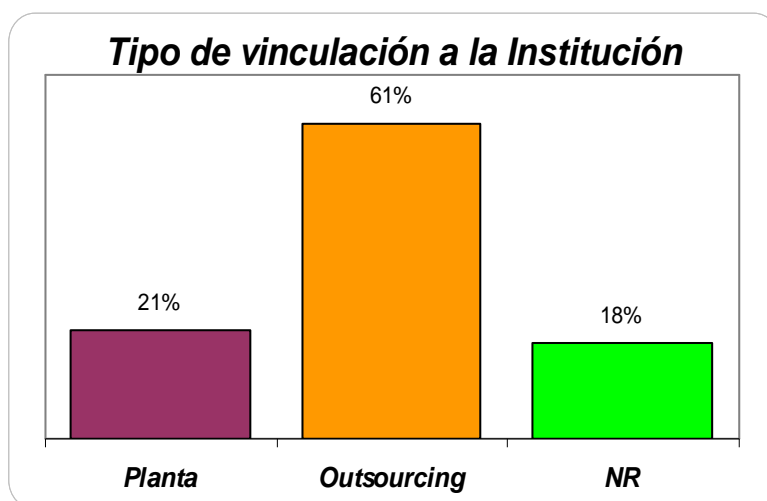


Cuadro 9. Distribución de los encuestados por tipo de vinculación a la institución.

| Tipo de vinculación | | | |
|---------------------|-------------|-----|-------|
| Planta | Outsourcing | NR | Total |
| 8 | 23 | 7 | 38 |
| 21% | 61% | 18% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 12. Distribución de los encuestados por tipo de vinculación a la institución.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

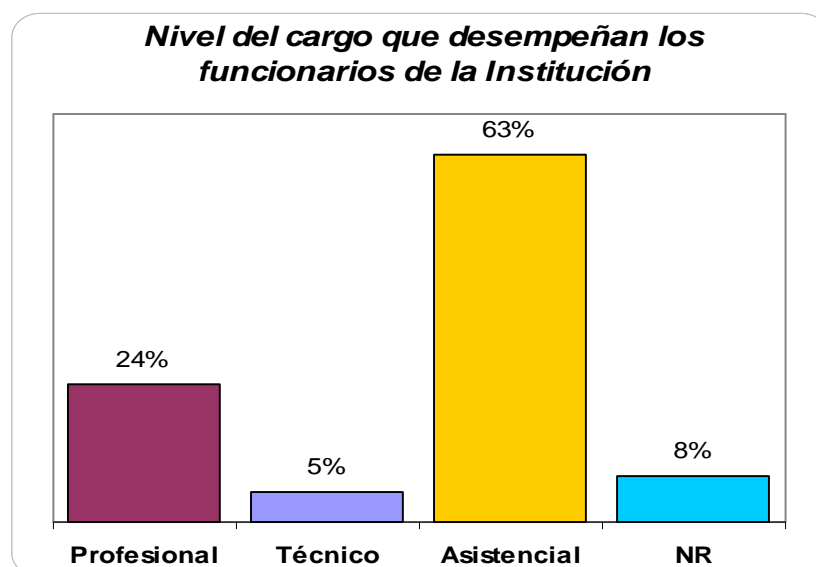


Cuadro 10. Distribución porcentual de los consultados por nivel de cargo.

| Nivel de cargo | | | | |
|----------------|---------|-------------|----|-------|
| Profesional | Técnico | Asistencial | NR | Total |
| 9 | 2 | 24 | 3 | 38 |
| 24% | 5% | 63% | 8% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 13. Distribución porcentual de los consultados por nivel de cargo.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

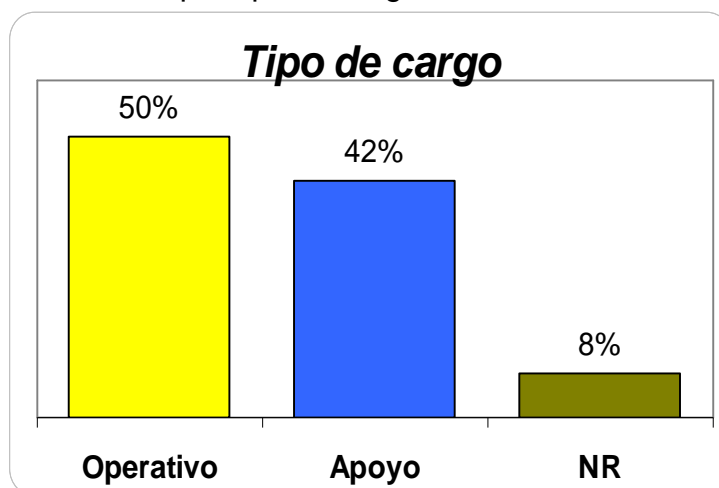


Cuadro 11. Distribución porcentual de los consultados por tipo de cargo.

| Tipo de cargo | | | |
|---------------|-------|----|-------|
| Operativo | Apoyo | NR | Total |
| 19 | 16 | 3 | 38 |
| 50% | 42% | 8% | 100% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Figura 14. Distribución porcentual de los consultados por tipo de cargo.



Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.



Cuadro 12. Nivel de percepción de los índices higiénicos y motivacionales en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010

| FACTOR | No. | ÍNDICE | ACTITUD FAVORABLE | ACTITUD DESFAVORABLE |
|--------------|-----|---|-------------------|----------------------|
| HIGIÉNICO | 1 | Condiciones de trabajo y comodidad | 75,0% | 25,0% |
| | 2 | Políticas de la organización y la Administración | 60,1% | 39,9% |
| | 3 | Relaciones con el superior | 75,9% | 24,1% |
| | 4 | Relaciones con el Gerente | 79,3% | 20,7% |
| | 5 | Salarios | 53,7% | 46,3% |
| | 6 | Estabilidad en el cargo | 77,8% | 22,2% |
| | 7 | Relaciones con los colegas | 90,13% | 9,87% |
| | 8 | Beneficios y servicios sociales | 64,3% | 35,7% |
| MOTIVACIONAL | 9 | Libertad en decidir como hacer el trabajo | 73% | 27% |
| | 10 | Utilización plena de habilidades personales | 87,4% | 12,6% |
| | 11 | Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos | 75,6% | 24,4% |
| | 12 | Ampliación o reconocimiento del cargo | 80,0% | 20,0% |
| | 13 | Progreso profesional | 70,4% | 29,6% |
| | 14 | Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo) | 77,8% | 22,2% |
| | | | | |
| | | Nivel de actitud positiva Alto | 3 | Entre 80% y 100% |
| | | Nivel de actitud positiva Mediano | 9 | Entre 60% y 79% |
| | | Nivel de actitud positiva Bajo | 2 | Menor al 60% |
| | | Total índices | 14 | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.



Cuadro 13. Nivel percibido de actitud positiva, en las variables correspondientes al factor higiénico, en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010

| No. ítem | Ítems | Actitud Positiva |
|--|--|------------------|
| Índice 1 - Condiciones de trabajo y comodidad | | |
| 1 | Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | 61,5% |
| 16 | La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada | 98,6% |
| 20 | Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | 60,5% |
| 29 | El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado | 68,9% |
| 38 | Está conforme con los turnos asignados | 87,2% |
| 50 | Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a aspectos locativos (iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación) | 68,9% |
| 50 | Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a elementos de trabajo (equipos de trabajo, instrumentos, papelería, uniformes, etc.) | 79,4% |
| Índice 2 - Políticas de la organización y la administración | | |
| 3 | Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | 47,2% |
| 26 | El ambiente laboral de la empresa es bueno | 73,0% |
| Índice 3 - Relaciones con el superior | | |
| 4 | Siente que los superiores abusan de su autoridad | 65,7% |
| 22 | Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena | 83,1% |
| 46 | Los superiores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades | 78,9% |
| Índice 4 - Relaciones con el Gerente | | |
| 6 | La comunicación con la Gerencia es buena | 78,9% |
| 32 | Está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual | 79,6% |
| Índice 5 - Salarios | | |
| 8 | La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza | 52,0% |
| 24 | La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras | 56,6% |
| 33 | En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta | 44,4% |
| 36 | Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación | 61,8% |
| Índice 6 - Estabilidad en el cargo | | |
| 10 | Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa | 88,5% |
| 44 | Recientemente ha pensado en retirarse del trabajo | 67,1% |
| Índice 7 - Relaciones con los colegas | | |
| 12 | La relación con los compañeros de trabajo es buena | 90,1% |



| | Índice 8 - Beneficios y servicios sociales | |
|----|--|-------|
| 14 | Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción | 68,9% |
| 18 | A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración | 65,8% |
| 41 | Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras) | 53,5% |
| 48 | Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales | 69,1% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.

Cuadro 14. Nivel percibido de actitud positiva, en las variables correspondientes al factor motivacional, en los servidores públicos consultados. ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010

| No. ítem | Ítems | Actitud Positiva |
|-----------------|--|-------------------------|
| | Índice 9 - Libertad en decidir como realizar el trabajo | |
| 2 | Tiene autonomía para ejecutar sus tareas | 73,0% |

| | | |
|----|--|-------|
| | Índice 10 - Utilización plena de habilidades personales | |
| 5 | Pone lo mejor de usted en la ejecución de las tareas | 97,4% |
| 15 | Su trabajo favorece la creatividad | 75,7% |
| 42 | Sus funciones exigen permanente atención y concentración | 93,6% |
| 43 | Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos | 83,1% |

| | | |
|----|---|-------|
| | Índice 11 - Formulación y evaluación de objetivos | |
| 34 | Cree que su desempeño laboral es bien evaluado | 77,0% |
| 35 | Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño | 70,9% |
| 7 | Está satisfecho con las metas que le traza la organización | 78,9% |

| | | |
|----|--|-------|
| | Índice 12 - Ampliación o reconocimiento del cargo | |
| 9 | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | 55,3% |
| 17 | La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución | 70,9% |
| 21 | Su cargo es vital para la empresa | 90,1% |
| 25 | Su trabajo presenta retos permanentes e importantes | 85,4% |
| 28 | La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral | 85,1% |
| 30 | Las actividades que realiza son variadas | 71,7% |
| 37 | Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones | 93,4% |
| 40 | La reinducción al cargo que ha recibido ha mejorado su desempeño laboral | 76,3% |
| 45 | Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidades por parte de sus superiores | 91,4% |



| Índice 13 - Progreso profesional | | |
|---|---|-------|
| 11 | Se ve en un trabajo mejor en otra empresa (% corresponde a favorabilidad con el trabajo actual) | 47,3% |
| 23 | Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo | 73,7% |
| 31 | Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácil en otro similar | 85,5% |
| 49 | La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo | 75,0% |

| Índice 14 - Trabajo en sí (naturaleza y contenido del cargo) | | |
|---|---|-------|
| 13 | Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar | 92,8% |
| 19 | Se identifica con las tareas que lleva a cabo | 92,1% |
| 27 | La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa | 39,2% |
| 39 | Su trabajo le representa satisfacción laboral | 85,5% |
| 47 | Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo | 79,1% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.



A continuación, se observa el grado de Actitud Favorable que obtuvo cada índice evaluador de satisfacción e insatisfacción en los servidores públicos consultados.

Cuadro 15. Grado de actitud para cada índice, encuesta de Satisfacción Laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, 2010.

| FACTOR | No. | ÍNDICE | GRADO DE ACTITUD FAVORABLE |
|---------------------|-----|---|----------------------------|
| HIGIÉNICO | 1 | Condiciones de trabajo y comodidad | 4,13 |
| | 2 | Políticas de la organización y la Administración | 3,4 |
| | 3 | Relaciones con el superior | 4,0 |
| | 4 | Relaciones con el Gerente | 4,2 |
| | 5 | Salarios | 3,09 |
| | 6 | Estabilidad en el cargo | 4,11 |
| | 7 | Relaciones con los compañeros de trabajo | 4,61 |
| | 8 | Beneficios y servicios sociales | 3,54 |
| MOTIVACIONAL | 9 | Libertad en decidir como hacer el trabajo | 3,9 |
| | 10 | Utilización plena de habilidades personales | 4,51 |
| | 11 | Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos | 4,01 |
| | 12 | Ampliación o reconocimiento del cargo | 4,22 |
| | 13 | Progreso profesional | 3,83 |
| | 14 | Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo) | 4,09 |
| | | | |
| | | Entre 4,6 y 5 actitud favorable muy alta | 1 |
| | | Entre 4 y 4,5 actitud favorable alta | 9 |
| | | Entre 3,5 y 3,9 actitud favorable media alta | 2 |
| | | Entre 3 y 3,4 actitud favorable medio baja | 2 |
| | | Menor a 3 actitud favorable baja | 0 |
| | | Total índices | 14 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.



GRADO DE ACTITUD DE LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG, EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE APÍA

Figura 15. Grado de Insatisfacción de los Servidores Públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía.

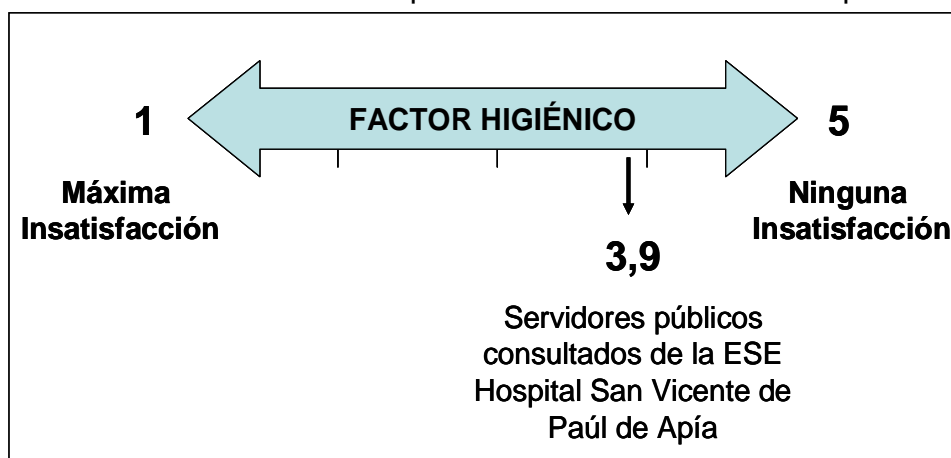
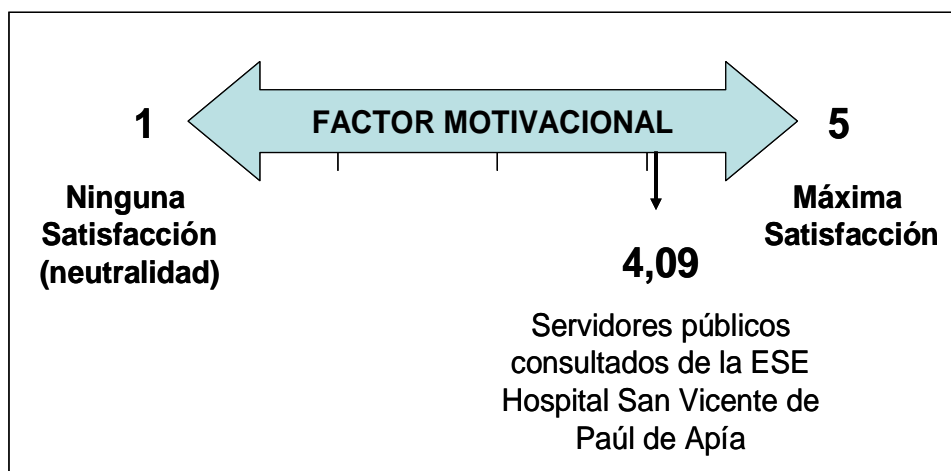


Figura 16. Grado de Satisfacción de los Servidores Públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía.



Como se puede observar en los anteriores cuadros el grado de insatisfacción en los servidores públicos consultados es de 1,1 siendo este mínimo, las condiciones e ítems relacionados a la empresa son favorables, en cuanto al grado de satisfacción de los servidores públicos consultados este es de 4,09 lo que muestra su actitud positiva hacia sus puestos de trabajo.



VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO

Según Martín Gerardo, citado por Human Capital Consulting en el salario emocional; el valor percibido por los trabajadores esta directamente relacionados a varios factores y puede ser expresado matemáticamente.³¹

La formula expresada a continuación nos lleva a preguntar ¿Esta el talento humano de la organización percibiendo en la organización la respuesta a sus necesidades y expectativas? y ¿cómo, desde el punto de vista de líder organizacional, brindar o dar los espacios para que se presente la oportunidad de incrementar el indicador de VPE?

Matemáticamente, se puede calificar cada uno de los componentes entre 1 y 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el máximo posible. Desde esta perspectiva el indicador de VPE oscilaría entre 0,3 y 3,0.

$$VPE = \frac{S + P + PP + V + C + DP}{I + RN}$$

Donde:

- S: Salario.
- P: Desarrollo profesional que se puede obtener.
- PP: Participación en proyectos desafiantes.
- V: Variedad de actividades y desafíos.
- C: Red de conexiones.
- DP: Desarrollo personal.
- I: Incomodidades puesto de trabajo.
- RN: Riesgos naturales inherentes al trabajo.

A continuación, se muestra el VPE de los servidores públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia.

S: Índice salarios.

P: Índice progreso profesional.

PP: Su trabajo presenta retos permanentes e importantes (ítem #25).

³¹ Módulo Administración de salarios y compensaciones. Seminario. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industria. Abril de 2007. 86 p.



V: Las actividades que realiza son variadas, su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar gran número de habilidades y conocimientos (ítems 30 y 43 respectivamente).

C: Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna, considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena, la comunicación con la gerencia es buena, la relación con los compañeros de trabajo es buena (ítems #3, #22, #6 y #12 respectivamente).

DP: Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo (ítem #23).

I: La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada, las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su puesto, está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a elementos de trabajo (ítems #1, #20 y #50B).

RN: Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a aspectos locativos iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación, infraestructura (ítem #50A).

Cada una de las variables anteriores fueron deducidas de los índices o ítems de la encuesta de satisfacción laboral de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, y sus valores corresponden a la calificación media obtenida por cada uno de estos.

$$VPE = \frac{3,09 + 3,83 + 4,42 + 4,09 + 3,99 + 3,95}{4,18 + 3,76} = 2,94$$

El VPE de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía es de 2,94 y corresponde a un nivel bastante favorable de los consultados respecto a sus trabajos.



8. CONCLUSIONES

GENERALES

Respecto a los objetivos

- Siendo el factor motivacional generador de satisfacción en el trabajo, se determina que los indicadores seleccionados y evaluados para éste factor, nos revelan una actitud favorable por parte de los funcionarios.
- El factor higiénico presenta una actitud favorable por parte de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, los indicadores pertenecientes al factor higiénico y por tanto evaluadores de la insatisfacción en el trabajo, y que están generando algún grado de insatisfacción, en su orden son: el indicador relacionado al aspecto salarios, las políticas de la organización y la administración y los beneficios y servicios sociales.
- Factores como la edad, el género y la antigüedad al final no fueron tomados en cuenta para el análisis de los resultados, debido a que en el momento de iniciación de la prueba o solución al instrumento de evaluación, los funcionarios empezaron a presentar cierta incomodidad, o temor reverencial. En una institución relativamente pequeña consideran que pueden ser identificados fácilmente.
- La valoración de la satisfacción laboral está determinada por los factores higiénicos y motivacionales, cada uno generador de insatisfacción y satisfacción en el trabajo respectivamente. El factor motivacional presenta una actitud favorable por parte de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía con un 77,37% de aceptación y satisfacción con el trabajo. El factor higiénico por su parte presenta una actitud favorable de 72%, presentándose en algunos indicadores elementos de consideración que generan cierta insatisfacción con el trabajo.
- La comunicación con la Gerencia es adecuada y el estilo administrativo de ésta es visto con actitud favorable por los funcionarios, los funcionarios consideran que las relaciones con la Gerencia actual son buenas, con un 80% percepción positiva alta.



Respecto al Instrumento de evaluación (encuesta)

- En el Instrumento final, se manejó una escala tipo Likert de calificación, TD=Totalmente en desacuerdo, D=En desacuerdo, N=Neutro, A=En acuerdo y TA=Totalmente en acuerdo. Sin embargo, la escala generó algún tipo de mal entendido o incomodidad en el momento de responder los ítems.
- Algunos de los ítems de evaluación quedaron redactados de manera negativa, por lo cual la escala de calificación para éstos se cambió con respecto a la escala normal, tomando un valor de 5=totalmente en desacuerdo, 4=en desacuerdo, 3=neutro, 2=en acuerdo y 1=totalmente en acuerdo, para las personas que responden a estos ítems puede dificultarse la respuesta generando confusión o mal entendido en los mismos, y por ende dispersión en los datos obtenidos.

Respecto a los resultados

- La población fue compuesta por 38 funcionarios, de los cuales el 71% corresponde al género femenino, 18% género masculino y 11% no respondió el género al que pertenece. Además, el nivel al cual pertenece el cargo de cada uno de los funcionarios está representado de la siguiente manera, nivel profesional 24%, nivel técnico 5%, nivel asistencial 63% y no responden el cargo que desempeña 8%. También, los funcionarios están divididos por el tipo de cargo de la siguiente manera, operativo 50%, de apoyo 42% y el mismo 8% que no identificaron sus cargos, por tipo de vinculación o contrato de los consultados su distribución fue 21% son de planta, 61% por outsourcing y 18% no respondió que tipo de vinculación tiene con la institución.
- En general, los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía tienen una actitud positiva o favorable con respecto al factor motivacional y relacionado directamente con el puesto de trabajo del 77,4%. Con respecto al factor higiénico el cual está relacionado directamente a la institución como tal, los servidores públicos consultados tienen una actitud favorable del 72%.
- En el análisis de los resultados se presentan índices con calificación alta³² o actitud muy favorable por parte de los servidores públicos consultados, tales índices se refieren a las relaciones con los colegas (factor higiénico) con una percepción favorable de 90.13%, utilización plena de habilidades personales (factor motivacional) y ampliación o reconocimiento del cargo (factor motivacional) ambos con una actitud favorable por parte de los consultados de 87,4% y 80% respectivamente.

³² Nivel de percepción positivo alto, porcentaje que se ubica entre el 80% y 100%



- Los índices con un calificación o actitud favorable, pero un nivel de actitud positivo mediano³³ son condiciones de trabajo y comodidad con 75%, relaciones con el superior con 75,9%, relaciones con el gerente 79,3%, estabilidad en el cargo 77,8% y los beneficios y servicios sociales con 62.66%, éstos índices referentes al factor higiénico o generadores de insatisfacción en el trabajo. Respecto a el factor motivacional los índices con un nivel de actitud positivo mediano, son libertad en decidir como hacer el trabajo con 73%, la formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos con 75,6%, progreso profesional 70,4% y la naturaleza y contenido del trabajo con un 77,8% de percepción favorable de parte de los servidores públicos consultados.
- Se resalta que algunos de los índices no alcanzan a tener una actitud positiva alta, debido a que en éstos hay algunos elementos o ítems que tienen un nivel de percepción baja³⁴ o algunos debilitaron su porcentaje por las respuestas de algunos individuos, por lo tanto disminuyen el promedio del indicador. Estos índices fueron: Condiciones de trabajo y comodidad, relaciones con el superior, relaciones con el gerente, estabilidad en el cargo, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos y el trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo).
- El factor higiénico es el único que presenta indicadores con una actitud o nivel de actitud bajo. Estos índices son políticas de la organización y la administración con un 60,1%, donde debe revisarse las fallas y dificultades en la comunicación interna la cual tiene una actitud favorable sólo del 47,2%. El otro índice con un bajo nivel de actitud favorable es el de salarios con 53,7% donde 3 de sus 4 ítems están por debajo del 60% actitud favorable.
- Los ítems con un nivel de percepción bajo, que influyen en el promedio de los índices con nivel de actitud positivo medio y que deben ser estudiados debido a que pueden influir negativamente en el desempeño de los servidores públicos son los siguientes: cuenta con la jornada justa y los tiempos de trabajo, las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo con una actitud favorable de 61,5% y 60,5% (cuadro 14) respectivamente, considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna con una actitud favorable de 47,2% (cuadro 14), el índice salarios presenta una actitud favorable de 53,7% (cuadro 13) siendo importante revisar cada uno de los ítems correspondientes a este índice, recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares con 55,3% de actitud favorable (cuadro 14). Los anteriores son ítems que corresponden al factor higiénico y pueden estar siendo generadores de insatisfacción laboral.

³³ Nivel de percepción positiva mediano, porcentaje que se ubica entre el 60% y 79%

³⁴ Nivel de percepción baja, porcentaje que se ubica por debajo del 59%



- Para el factor motivacional, los ítem que presentan un bajo nivel de actitud favorable y que por tanto, disminuyen la apreciación de satisfacción laboral son los siguientes: recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo con una actitud favorable de 55,3% (cuadro 15), se ve usted en un trabajo mejor en otra empresa con una actitud favorable o que quisieran seguir en la empresa de 47,3% (cuadro 15) y la cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa con una actitud favorable, es decir, que su trabajo no lo cansa o estresa de 39,2% (cuadro 15).



9. RECOMENDACIONES

- Revisión y mejoramiento de los canales de comunicación interna, comunicación formal e informal, identificación de las barreras más comunes a la comunicación eficaz, identificar los factores que afectan el uso de canales de comunicación informal y propiciar espacios de para la divulgación de información de interés común, son elementos que permitirán la participación de los funcionarios entre todos los niveles jerárquicos de la organización, además de construir confianza en cada individuo y que mejorarán significativamente en la realización de sus tareas y sus resultados.
- Es necesario, revisar y actualizar el Programa de Salud Ocupacional, especialmente en el campo de acción de la higiene industrial, los riesgos psicosociales como la alta carga de trabajo, escalas de salarios, incompatibilidad laboral (carácter del trabajador, características del trabajador, tipo de trabajo) pueden afectar la salud mental del trabajador. Además, se debe revisar los riesgos ergonómicos. La realización de programas de capacitación, difusión y de prevención de éstos riesgos permitirá mejorar positivamente las condiciones de trabajo de los funcionarios de la institución.
- Identificar las necesidades y expectativas que tienen los funcionarios respecto a los programas de bienestar social y oportunidades de capacitación, con el fin de reorientar los mismos.
- Es necesario que la institución establezca un programa de estímulos e incentivos que tenga en cuenta entre otros aspectos los logros y resultados en el trabajo realizado.
- Desarrollo continuo de los programas de evaluación de desempeño, de gestión de la calidad, así como creación de contenidos que favorezcan los eventos de participación social y familiar, los cuales permitan sostener o mejorar el nivel de compromiso de los funcionarios con la institución.
- La revisión de manuales de procesos y procedimientos, manuales de funciones, y la revisión de los parámetros de asignación de instrumentos disponibles por unidades funcionales, pueden mejorar el desempeño y la utilización del tiempo en la realización de tareas.
- Creación de condiciones y espacios para una participación activa de los funcionarios de la institución en las decisiones necesarias, con la generación de aportes y opiniones, su reconocimiento, así como de responsabilidad de sus acciones, además desarrollo de talleres de liderazgo.



BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones. 8ª edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2007.

STEPHEN P., Robbins. Comportamiento Organizacional. San Diego State University. 10ª edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 2004.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John R. Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la Ventaja Competitiva. 4ª edición. Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A. 2004.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2003.

KINICKI, Angelo. KREITNER, Robert. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2003.

MATHIS, Robert L. JACKSON, John H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, Perspectivas esenciales. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. 2003.

DAVIS, Keith. Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11ª edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2003.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. 6ª edición. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 2002.

FURNHAM, Adrian. Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones. Oxford University Press México, S.A. de C.V. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. 2001.

SOTO, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Impacto de las Emociones. Thomson Editores, S.A. de C.V. 2001.

SIEGEL, Sidney. CASTELLAN, John N. Estadística no Paramétrica aplicada a las Ciencias de la Conducta. 4ª edición. Editorial Trillas. 1995.



MÓNICA BORJA JIMENO, Mónica. BRICEÑO AYALA, Augusto. Diseño y Validación de un instrumento para medir cuánto es el Valor Percibido por los empleados de su compensación, de la empresa Apostar S.A. Tesis Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. 2009

POSADA MOLINA, Johana Paola. Oferta y demanda de servicios ESE Hospital San Vicente de Paúl Apía. Tesis Especialista en Gerencia de Sistemas de Salud, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, 2008.

Plan Territorial De Salud De Apía Risaralda 2008-2011.

http://www.apía-risaralda.gov.co/Apc-Aa-Files/.../Plan_De_Accion_Salud_Apia.Pdf

CAVALCANTE SILVA, Jerónimo Jorge, Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. Tesis doctoral. 2004. <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0209105-170143>

GAMERO BURÓN, D. Carlos. Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Junio de 2003. <http://www.eumed.net/tesis/cgb/indice.pdf>.

Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 9, No. 1, 2007. <http://www.librosintinta.com/busca/actitudes-psicologia/pdf/start-50/>

SANZ CASTEJÓN, Alfonso. Apuntes de Psicología del trabajo. Capitulo 9. 2002. <http://www.scribd.com/doc/6701937/Psicologia-Del-Trabajo>

<http://biblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/15872G216ie.swf>

<http://www.minproteccionsocial.gov.co>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/default.asp



ANEXOS

Anexo A: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE CADA ÍTEM AGRUPADOS A SU RESPECTIVO ÍNDICE

A continuación se observa para cada uno de los ítems correspondientes a su indicador o índice los estadísticos descriptivos más usuales como la media, mediana, moda, desviación estándar, mínimo, máximo y la suma, esta última corresponde a la suma de las calificaciones (1 a 5) que cada individuo da a un ítem, donde la suma máxima para un determinado ítem será 190, que corresponde a una actitud muy favorable de todos los individuos hacia una afirmación, en este caso a un determinado ítem, y multiplicado por el número de individuos que respondieron a la encuesta de satisfacción laboral, los cuales fueron 38 entonces sería ($38 * 5 = 190$).

Los rangos respecto a las calificaciones medias fueron dados de la siguiente manera:

$4,6 \leq \text{media} \leq 5$ *actitud favorable muy alta*

$4,0 \leq \text{media} \leq 4,5$ *actitud favorable alta*

$3,5 \leq \text{media} \leq 3,9$ *actitud favorable medio alta*

$3,0 \leq \text{media} \leq 3,4$ *actitud favorable medio baja*

$\text{media} \leq 2,9$ *actitud favorable baja*

Los cálculos estadísticos de las siguientes tablas fueron obtenidos a partir del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).



Índice 1. Medición de la valoración de las condiciones de trabajo y comodidad por los servidores públicos consultados.

| | Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada | Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado | Está conforme con los turnos asignados | Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a los aspectos locativos | Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a los elementos de trabajo |
|------------|--|---|---|---|--|---|---|
| N Válidos | 37 | 37 | 38 | 37 | 37 | 37 | 34 |
| Perdidos | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Media | 3,46 | 4,95 | 3,42 | 3,76 | 4,49 | 3,76 | 4,18 |
| Mediana | 4,00 | 5,00 | 3,50 | 4,00 | 5,00 | 4,00 | 5,00 |
| Moda | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | 1,483 | ,229 | 1,328 | 1,164 | ,961 | 1,362 | 1,314 |
| Mínimo | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 128 | 183 | 130 | 139 | 166 | 139 | 142 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Aunque la actitud que tienen los funcionarios respecto a las condiciones de trabajo y comodidad es de 75% (Cuadro 12) de actitud positiva, se debe tener en cuenta y estudiar las jornadas de trabajo y los tiempos que se dan para terminar las tareas, así como las posturas que deben hacer para realizar las tareas pueden ser no adecuadas para algunos de los empleados de la institución, sus notas medias son de 3,46 y 3,42, se encuentran en un rango de actitud favorable medio bajo, sus porcentajes de actitud favorable son 61,5% y 60,5% respectivamente (cuadro 13).

En todas las variables un mayor número en la media indicaría valoración positiva o satisfacción; pero, el ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado según como está planteado sería una sentencia o afirmación negativa, sin embargo, la calificación media de 3,76 corresponde a una actitud favorable medio alta o de desacuerdo respecto a la sentencia, o sea, que los servidores públicos consideran que el ritmo de trabajo no es exagerado. Esta lectura es debido a que la escala de calificación se invirtió para este ítem (totalmente en desacuerdo tendría una nota de 5 y totalmente en acuerdo una calificación de 1).

Un aspecto importante de mencionar es que los servidores públicos consultados tienen una actitud muy favorable respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar donde se desempeñan, este ítem presenta una calificación media de 4,95.



Índice 2. Medición de la valoración de las políticas de la organización y la Administración.

| | Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | El ambiente laboral de la empresa es bueno |
|------------|--|--|
| N | 36 | 37 |
| Válidos | | |
| Perdidos | 2 | 1 |
| Media | 2,89 | 3,92 |
| Mediana | 3,00 | 5,00 |
| Moda | 1 | 5 |
| Desv. típ. | 1,635 | 1,382 |
| Mínimo | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 |
| Suma | 104 | 145 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

En la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, los servidores públicos están en acuerdo con el ambiente de trabajo de la institución, es bueno y agradable, pero ellos mismos consideran que la institución presenta fallas y dificultades en la comunicación interna la cual tiene una calificación media de 2,89 y refleja una actitud favorable baja. Se debe tener en cuenta que este ítem también es una sentencia negativa por lo cual su escala de calificación se invirtió (totalmente en desacuerdo tendría una nota igual a 5 y totalmente en acuerdo una calificación igual a 1).



Índice 3. Medición de la valoración de las relaciones con el superior por los servidores públicos consultados.

| | Siente que los supervisores abusan de su autoridad | Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena | Los supervisores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades |
|------------|--|--|---|
| N Válidos | 35 | 37 | 38 |
| Perdidos | 3 | 1 | 0 |
| Media | 3,63 | 4,32 | 4,16 |
| Mediana | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Moda | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | 1,477 | 1,056 | 1,220 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 127 | 160 | 158 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía consideran que tienen buena comunicación con su jefe inmediato y que éstos a su vez escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades como lo podemos deducir a partir de las medias de 4,32 y 4,16 respectivamente. Respecto a si sienten que los supervisores abusan de su autoridad la media de 3,63 se refiere a que los encuestados consideran que están en desacuerdo o es una actitud favorable, es decir, que los supervisores no abusan de su autoridad, esto es porque el ítem es una sentencia vegetativa y para su valoración se invirtió la escala de calificación, como en casos anteriores. Sin embargo, es de revisar y estar en atención si en algún momento los supervisores pueden tener actitudes asertivas con sus subordinados.

En general, el índice que se refiere a la relación que tienen los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía con su supervisor o jefe inmediato presenta una percepción favorable de 75,9% (cuadro 12).



Índice 4. Medición de la valoración de las relaciones con el Gerente.

| | La comunicación con la gerencia es buena | Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual |
|------------|--|--|
| N | 38 | 38 |
| Válidos | | |
| Perdidos | 0 | 0 |
| Media | 4,16 | 4,18 |
| Mediana | 4,50 | 4,00 |
| Moda | 5 | 5 |
| Desv. típ. | 1,103 | ,982 |
| Mínimo | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 |
| Suma | 158 | 159 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl consideran que están en acuerdo con la comunicación con la gerencia, ésta buena y, también, están en acuerdo y satisfechos con el estilo administrativo de la Gerencia de la institución, sus medias de 4,16 y 4,18 respectivamente nos demuestra que las relaciones con la gerencia son adecuadas, además este índice presenta una actitud favorable del 79,3% (cuadro 12) por parte de los encuestados.



Índice 5. Medición de la valoración para los ítems relacionados al índice salarios.

| | La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza | La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras | En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta | Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación |
|------------|---|---|--|--|
| N | 37 | 38 | 36 | 38 |
| Válidos | | | | |
| Perdidos | 1 | 0 | 2 | 0 |
| Media | 3,08 | 3,26 | 2,78 | 3,47 |
| Mediana | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Moda | 3 | 3(a) | 3 | 5 |
| Desv. típ. | 1,402 | 1,501 | 1,174 | 1,447 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 114 | 124 | 100 | 132 |

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Una gran mayoría considera que en otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta, 44.4% de percepción favorable (cuadro 13), se refleja en la calificación media que obtuvo este ítem que fue de 2,78, es decir que las personas consultadas están en acuerdo y consideran que pagan mejor en otras empresas por el mismo trabajo que realizan en ésta. Este ítem consta de una sentencia negativa, por lo cual su escala de calificación se invirtió (totalmente en desacuerdo tendría una calificación igual a 5 y totalmente en acuerdo una calificación igual a 1). En general todos los ítems se encuentran cerca de una media de calificación igual a 3, que nos muestra indiferencia o una actitud neutral de los consultados respecto al índice salarios, el cual obtuvo una percepción favorable sólo del 53,7% (cuadro 12).



Índice 6. Medición de la valoración de la estabilidad en los cargos por los servidores públicos consultados.

| | Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa | Recientemente ha pensado en retirarse de la empresa |
|------------|--|---|
| N | 37 | 38 |
| Válidos | | |
| Perdidos | 1 | 0 |
| Media | 4,54 | 3,68 |
| Mediana | 5,00 | 4,00 |
| Moda | 5 | 5 |
| Desv. típ. | 1,043 | 1,509 |
| Mínimo | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 |
| Suma | 168 | 140 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Como se observa las aspiraciones de permanecer en la empresa presenta una calificación media de 4.54 la cual es una calificación alta y el ítem en si ha pensado en retirarse de la empresa presenta una calificación media de 3.68, en su mayoría todos están en desacuerdo con retirarse de la empresa, este último ítem presenta una sentencia negativa y su escala de calificación fue invertida (totalmente en desacuerdo tendría una calificación de 5 y totalmente en acuerdo una calificación de 1), por esto la interpretación se refiere a que en su mayoría, los consultados no han pensado en retirarse de la institución. En sí, la percepción favorable que presentan los consultados en la encuesta de satisfacción laboral de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía con respecto a la estabilidad en el cargo es de 77.8% (cuadro 12).



Índice 7. Medición de la valoración de las relaciones con los compañeros de trabajo de los servidores públicos consultados.

| | N | Mínimo | Máximo | Suma | Media | Desv. típ. |
|--|----|--------|--------|------|-------|------------|
| La relación con los compañeros de trabajo es buena | 38 | 3 | 5 | 175 | 4,61 | ,679 |
| N válido (según lista) | 38 | | | | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La relación con los compañeros de trabajo presenta una percepción favorable de 90.13% (cuadro 12) y una calificación media de 4.61, lo cual permite deducir que la relación y camaradería entre los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de paúl de Apía es buena y apropiada.

Índice 8. Medición de la valoración con los beneficios y servicios sociales. Servidores públicos consultados.

| | Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción | A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración | Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares | Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales |
|------------|---|--|---|--|
| N | 37 | 38 | 36 | 38 |
| Válidos | 37 | 38 | 36 | 38 |
| Perdidos | 1 | 0 | 2 | 0 |
| Media | 3,76 | 3,63 | 3,14 | 3,76 |
| Mediana | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| Moda | 5 | 5 | 3 | 5 |
| Desv. típ. | 1,278 | 1,324 | 1,397 | 1,515 |
| Mínimo | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 139 | 138 | 113 | 143 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La percepción favorable que tienen los funcionarios respecto a los beneficios y servicios sociales es de 64,3% (Cuadro 12). El apoyo para resolver los problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, etc.) tiene una calificación media de 3,14 la más baja de los ítems relacionados con los beneficios y servicios sociales que cuenta con actitud favorable del 53,5% (cuadro 13), en los servidores públicos consultados.



Índice 9. Medición de la valoración de la satisfacción con la libertad para decidir como hacer su trabajo.

| | N | Mínimo | Máximo | Suma | Media | Desv. típ. |
|--|----|--------|--------|------|-------|------------|
| Tiene autonomía para ejecutar sus tareas | 38 | 1 | 5 | 149 | 3,92 | 1,343 |
| N válido (según lista) | 38 | | | | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Con una calificación media de 3,92 y una percepción favorable de 73% (cuadro 12), los servidores públicos consultados consideran que tienen libertad y autonomía en decidir como hacer sus tareas.

Índice 10. Medición de la valoración de la satisfacción con la utilización plena de las habilidades personales. Servidores públicos consultados.

| | Pone lo mejor de usted en la ejecución de tareas | Su trabajo favorece su creatividad | Sus funciones exigen permanente atención y concentración | Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos |
|------------|--|------------------------------------|--|--|
| N | 38 | 38 | 35 | 37 |
| Válidos | | | | |
| Perdidos | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Media | 4,89 | 4,03 | 4,74 | 4,32 |
| Mediana | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Moda | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | ,311 | 1,078 | ,780 | 1,132 |
| Mínimo | 4 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 186 | 153 | 166 | 160 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos consultados de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, consideran que utilizan plenamente sus habilidades personales, cada uno de los ítems relacionados a este indicador tiene una calificación media considerablemente alta, sobre 4. El índice en general presenta una actitud favorable con 87,4% por parte de los consultados (cuadro 12).



Índice 11. Medición de la valoración de la satisfacción respecto a evaluación del desempeño laboral. Servidores públicos consultados.

| | Cree que su desempeño laboral es bien evaluado | Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño | Está satisfecho con las metas que le traza la organización |
|------------|--|---|--|
| N Válidos | 37 | 37 | 38 |
| Perdidos | 1 | 1 | 0 |
| Media | 4,08 | 3,84 | 4,16 |
| Mediana | 4,00 | 4,00 | 4,50 |
| Moda | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | 1,164 | 1,280 | ,945 |
| Mínimo | 1 | 1 | 2 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 151 | 142 | 158 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos presenta una percepción favorable de 75,6% (cuadro 12). Los servidores públicos consultados consideran que las metas que les traza la organización son adecuadas y están satisfechos con éstas, también que su desempeño es bien evaluado, ambos indicadores presentan calificaciones medias positivas de 4,08 y 4,16 respectivamente. El ítem relacionado en cuanto a si son siempre informados los servidores públicos de la institución acerca de los resultados sobre su evaluación de desempeño presentó una calificación media de 3,84, podrían algunos servidores públicos no estar conociendo sus resultados o, simplemente, no se les aplica evaluación de desempeño o resultados.



Índice 12. Medición de la valoración de la satisfacción con la ampliación y reconocimiento del cargo. Servidores públicos consultados.

| | N | Media | Desv. típ. | Moda | Mínimo | Máximo | Suma |
|--|----|-------|------------|------|--------|--------|------|
| Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | 38 | 3,21 | 1,510 | 5 | 1 | 5 | 122 |
| La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución | 37 | 3,84 | 1,344 | 5 | 1 | 5 | 142 |
| Su cargo es vital para la empresa | 38 | 4,61 | ,718 | 5 | 3 | 5 | 175 |
| Su trabajo presenta retos permanentes e importantes | 36 | 4,42 | ,770 | 5 | 3 | 5 | 159 |
| La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral | 37 | 4,41 | 1,040 | 5 | 1 | 5 | 163 |
| Las actividades que realiza son variadas | 38 | 3,87 | 1,143 | 5 | 1 | 5 | 147 |
| Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones | 38 | 4,74 | ,685 | 5 | 2 | 5 | 180 |
| La reinducción al cargo que usted ha recibido ha mejorado su desempeño laboral | 38 | 4,05 | 1,089 | 5 | 1 | 5 | 154 |
| Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidad por parte de sus superiores | 38 | 4,66 | ,815 | 5 | 1 | 5 | 177 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Seis de los nueve ítems presentan una percepción muy favorable, sus calificaciones medias están por encima de 4, hay dos ítems que se están muy cerca de una calificación media a 4, lo cual sigue siendo una actitud favorable por parte de los consultados hacia estos dos ítems, sin embargo, hay un ítem que presenta una calificación media un poco baja y es el relacionado a si recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo con una calificación sólo del 3,21 y el cual presenta una actitud favorable del 55,3% por parte de los consultados (cuadro 14).

En general, en la ampliación o reconocimiento del cargo los funcionarios tienen una percepción favorable del 80% (cuadro 12).



Índice 13. Medición de la valoración de la satisfacción con el progreso profesional. Servidores públicos consultados.

| | | Se ve en un trabajo mejor en otra empresa | las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo | Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácilmente en otro similar | La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo |
|------------|----------|---|---|--|---|
| N | Válidos | 37 | 38 | 38 | 37 |
| | Perdidos | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Media | | 2,89 | 3,95 | 4,42 | 4,11 |
| Mediana | | 3,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| Moda | | 3 | 5 | 5 | 5 |
| Desv. típ. | | 1,265 | 1,251 | ,976 | 1,197 |
| Mínimo | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | | 107 | 150 | 168 | 152 |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía, consideran que pueden obtener sus metas personales con el actual trabajo, que han adquirido experiencia para ubicarse en un trabajo similar y que la empresa les brinda capacitación y desarrollo, como se puede observar en las calificaciones medias obtenidas por cada ítem mencionado anteriormente. Sin embargo, el ítem correspondiente a si se ve en un trabajo mejor en otra empresa con una calificación media de 2,89 (5 sería la calificación para no pretender estar en otra empresa) y una percepción favorable, es decir, que no se vería en un trabajo en otra empresa mejor es de 47,3%, es el ítem de más cuidado para el indicador respecto al progreso profesional de los empleados de la institución.

Los servidores públicos consultados, en general, presentan una actitud favorable respecto al progreso profesional que les da su trabajo del 70,4% (cuadro 12).



Índice 14. Medición de la valoración de la satisfacción con el trabajo en si.
Servidores públicos consultados.

| | Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar | Se identifica con las tareas que lleva a cabo | La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa | Su trabajo le representa satisfacción laboral | Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo |
|------------|---|---|--|---|---|
| N Válidos | 38 | 38 | 37 | 37 | 37 |
| Perdidos | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Media | 4,71 | 4,68 | 2,57 | 4,43 | 4,16 |
| Mediana | 5,00 | 5,00 | 2,00 | 5,00 | 5,00 |
| Moda | 5 | 5 | 2(a) | 5 | 5 |
| Desv. típ. | ,611 | ,574 | 1,237 | ,899 | 1,302 |
| Mínimo | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Máximo | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Suma | 179 | 178 | 95 | 164 | 154 |

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La naturaleza y contenido del trabajo presenta una percepción favorable de 77,8% (cuadro 12), cuatro de los cinco ítems pertenecientes a este indicador presentan una alta calificación media, superior a 4, a excepción del ítems correspondiente a la cantidad de tareas que realiza en el trabajo lo cansa y estresa con una calificación media de 2,57 (5 sería la calificación si considerara que las tareas que realiza no lo cansa y estresa) y una percepción favorable de 39,2%.

Aunque, los servidores públicos consultados consideran que sus trabajos son claros en cuanto a tareas y se identifican con ellas, además, se aprecia en el producto final el resultado de sus trabajos, se percibe que los consultados presentan cansancio y estrés con la cantidad de tareas que realizan.



Anexo B: GRADO DE ACTITUD FAVORABLE DE CADA ÍNDICE EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONSULTADOS POR NIVEL AL CUAL PERTENECE SU CARGO

| FACTOR | No. | ÍNDICE | Nivel Profesional | Nivel Técnico | Nivel Asistencial |
|---------------------|-----|---|-------------------|---------------|-------------------|
| HIGIÉNICO | 1 | Condiciones de trabajo y comodidad | 4,0 | 3,7 | 4,2 |
| | 2 | Políticas de la organización y la Administración | 3,7 | 3,3 | 3,3 |
| | 3 | Relaciones con el superior | 3,7 | 4,5 | 4,0 |
| | 4 | Relaciones con el Gerente | 3,8 | 4,0 | 4,2 |
| | 5 | Salarios | 2,8 | 2,8 | 3,1 |
| | 6 | Estabilidad en el cargo | 3,4 | 4,0 | 4,3 |
| | 7 | Relaciones con los colegas | 4,8 | 5,0 | 4,5 |
| | 8 | Beneficios y servicios sociales | 3,3 | 3,9 | 3,6 |
| MOTIVACIONAL | 9 | Libertad en decidir como hacer el trabajo | 4,0 | 4,0 | 4,5 |
| | 10 | Utilización plena de habilidades personales | 4,5 | 4,0 | 4,5 |
| | 11 | Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos | 3,9 | 3,2 | 4,1 |
| | 12 | Ampliación o reconocimiento del cargo | 4,1 | 3,8 | 4,3 |
| | 13 | Progreso profesional | 3,8 | 3,1 | 3,8 |
| | 14 | Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo) | 3,9 | 4,0 | 4,1 |

| | |
|--|--|
| | Entre 4,6 y 5 actitud favorable muy alta |
| | Entre 4 y 4,5 actitud favorable alta |
| | Entre 3,5 y 3,9 actitud favorable media alta |
| | Entre 3 y 3,4 actitud favorable medio baja |
| | Menor a 3 actitud favorable baja |



Anexo C: ANÁLISIS INDIVIDUAL DE ÍNDICES – FRECUENCIAS DEL GRADO DE ACTITUD DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONSULTADOS DE LA ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE APÍA

A continuación se muestra las notas que los consultados en la encuesta de satisfacción laboral de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía obtuvieron a sus respuestas para cada uno de los índices. Los elementos de la población, en este caso, los servidores públicos consultados, serán tenidos en cuenta si y sólo si han contestado a todos los ítems de un determinado índice. El número de perdidos, identificado como 99 en las tablas siguientes, corresponde al número de individuos que dejaron de responder a por lo menos uno de los ítems de cada índice.

Los rangos de actitudes favorables considerados fueron los siguientes:

$4,6 \leq media \leq 5$ *actitud favorable muy alta*

$4,0 \leq media \leq 4,5$ *actitud favorable alta*

$3,5 \leq media \leq 3,9$ *actitud favorable medio alta*

$3,0 \leq media \leq 3,4$ *actitud favorable medio baja*

$media \leq 2,9$ *actitud favorable baja*

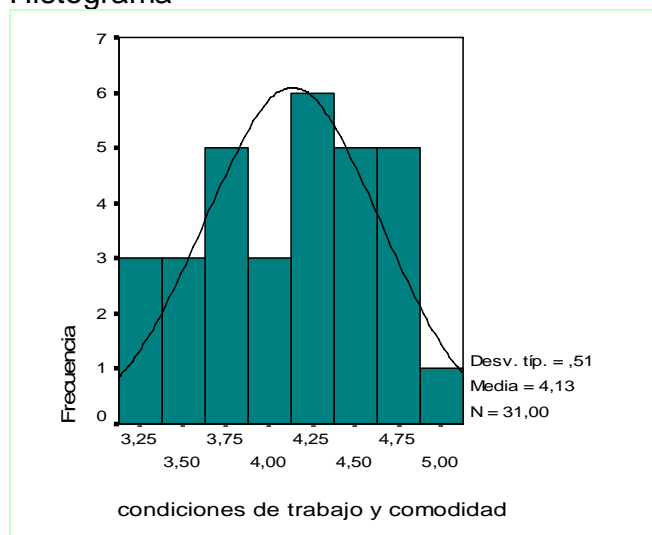


Índice 1. Grado de actitud de los servidores públicos consultados. Condiciones de trabajo y comodidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3,29 | 3 | 7,9 | 9,7 | 9,7 |
| | 3,43 | 1 | 2,6 | 3,2 | 12,9 |
| | 3,57 | 2 | 5,3 | 6,5 | 19,4 |
| | 3,71 | 2 | 5,3 | 6,5 | 25,8 |
| | 3,86 | 3 | 7,9 | 9,7 | 35,5 |
| | 4,00 | 3 | 7,9 | 9,7 | 45,2 |
| | 4,14 | 4 | 10,5 | 12,9 | 58,1 |
| | 4,29 | 2 | 5,3 | 6,5 | 64,5 |
| | 4,43 | 2 | 5,3 | 6,5 | 71,0 |
| | 4,57 | 3 | 7,9 | 9,7 | 80,6 |
| | 4,71 | 2 | 5,3 | 6,5 | 87,1 |
| | 4,86 | 3 | 7,9 | 9,7 | 96,8 |
| | 5,00 | 1 | 2,6 | 3,2 | 100,0 |
| Total | | 31 | 81,6 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 7 | 18,4 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La media de la calificación que los servidores públicos consultados dieron acerca de las condiciones de trabajo y comodidad es de 4,13, lo cual muestra que la actitud es favorable alta con respecto a éste ítem. Además la desviación estándar es sólo 0,51 por debajo y por encima de la media, los datos presentan uniformidad.

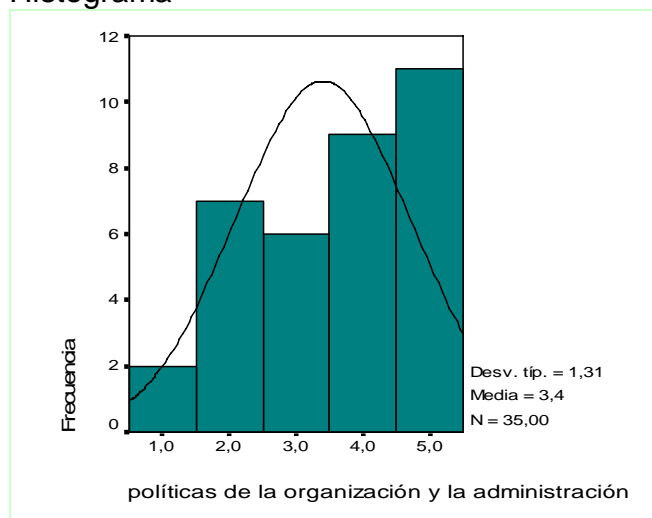


Índice 2. Grado de actitud de los servidores públicos consultados. Políticas de la organización y la administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 2 | 5,3 | 5,7 | 5,7 |
| | 1,50 | 4 | 10,5 | 11,4 | 17,1 |
| | 2,00 | 3 | 7,9 | 8,6 | 25,7 |
| | 3,00 | 6 | 15,8 | 17,1 | 42,9 |
| | 3,50 | 5 | 13,2 | 14,3 | 57,1 |
| | 4,00 | 4 | 10,5 | 11,4 | 68,6 |
| | 4,50 | 3 | 7,9 | 8,6 | 77,1 |
| | 5,00 | 8 | 21,1 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 92,1 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 3 | 7,9 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

El promedio para las políticas de la organización y la administración es de 3,4, es una calificación neutral o media baja, ni muy positiva ni muy negativa. Su desviación típica es de 1,31 que muestra que los datos presentan una alta dispersión, y significa la diversidad de opinión que tienen los funcionarios para éste indicador. Es importante rescatar, que el grado de calificación o mayor actitud positiva fue de 5 y es la calificación que presenta mayor frecuencia con 8 individuos que tienen una actitud favorable muy alta respecto a las políticas de la organización y la administración.

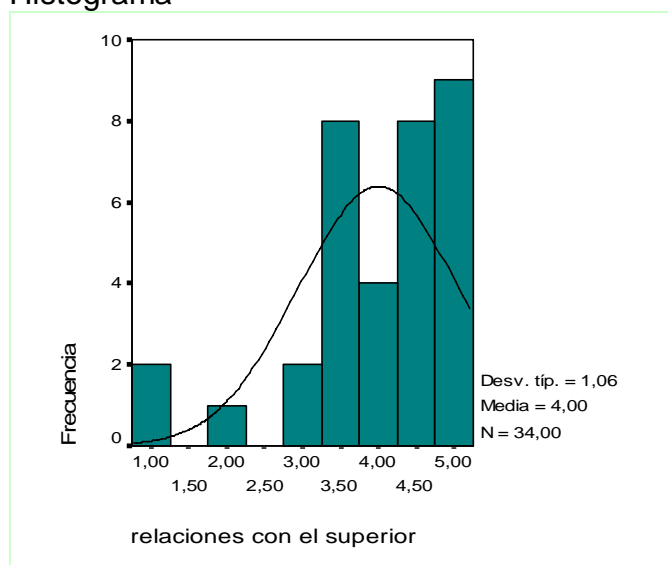


Índice 3. Grado de actitud de los servidores públicos consultados. Relaciones con el superior

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 2 | 5,3 | 5,9 | 5,9 |
| | 2,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 8,8 |
| | 3,00 | 2 | 5,3 | 5,9 | 14,7 |
| | 3,33 | 2 | 5,3 | 5,9 | 20,6 |
| | 3,67 | 6 | 15,8 | 17,6 | 38,2 |
| | 4,00 | 4 | 10,5 | 11,8 | 50,0 |
| | 4,33 | 3 | 7,9 | 8,8 | 58,8 |
| | 4,67 | 5 | 13,2 | 14,7 | 73,5 |
| | 5,00 | 9 | 23,7 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 89,5 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 4 | 10,5 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos consultados consideran que hay buenas relaciones con el superior inmediato, el promedio de calificación es de 4 lo cual refleja una actitud favorable alta de los consultados respecto a este indicador. Aunque, hay una dispersión alta con desviación típica de 1,06, se observa, siendo 5 la calificación más alta; que es ésta es la de mayor frecuencia entre las respuestas.

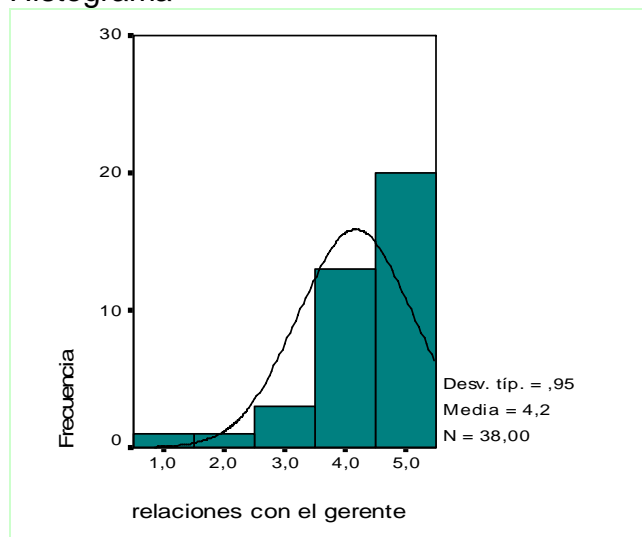


Índice 4. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Relaciones con el Gerente.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | 1,50 | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,3 |
| | 3,00 | 3 | 7,9 | 7,9 | 13,2 |
| | 3,50 | 4 | 10,5 | 10,5 | 23,7 |
| | 4,00 | 9 | 23,7 | 23,7 | 47,4 |
| | 4,50 | 6 | 15,8 | 15,8 | 63,2 |
| | 5,00 | 14 | 36,8 | 36,8 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Las relaciones con la Gerencia son buenas, la actitud de los servidores públicos consultados frente a este indicador es una actitud favorable alta, con una media de 4,2. Aquí, también se observa que la desviación típica es algo grande 0.95 hay dispersión de las respuesta frente a la media, pero se debe tener muy a favor que la calificación con más alta frecuencia es de 5.

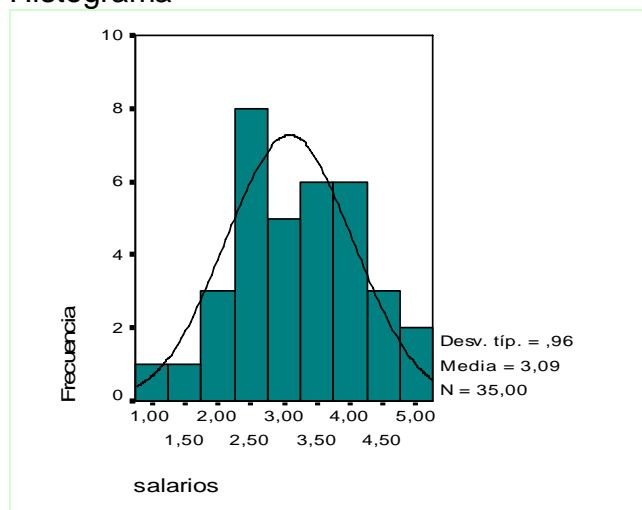


Índice 5. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Salarios.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 2,9 |
| | 1,50 | 1 | 2,6 | 2,9 | 5,7 |
| | 1,75 | 2 | 5,3 | 5,7 | 11,4 |
| | 2,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 14,3 |
| | 2,25 | 2 | 5,3 | 5,7 | 20,0 |
| | 2,50 | 6 | 15,8 | 17,1 | 37,1 |
| | 2,75 | 4 | 10,5 | 11,4 | 48,6 |
| | 3,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 51,4 |
| | 3,25 | 3 | 7,9 | 8,6 | 60,0 |
| | 3,50 | 3 | 7,9 | 8,6 | 68,6 |
| | 3,75 | 1 | 2,6 | 2,9 | 71,4 |
| | 4,00 | 5 | 13,2 | 14,3 | 85,7 |
| | 4,25 | 3 | 7,9 | 8,6 | 94,3 |
| | 4,75 | 1 | 2,6 | 2,9 | 97,1 |
| | 5,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 92,1 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 3 | 7,9 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Respecto a la actitud que tienen los servidores públicos consultados en relación a su salario, es éste uno de los indicadores con mayor variabilidad. Con una media de 3,09 muestra una actitud favorable medio baja, hay dispersión de los datos respecto al promedio con una desviación típica de 0,96 y además, refleja la diferencia de opinión que tienen los funcionarios.

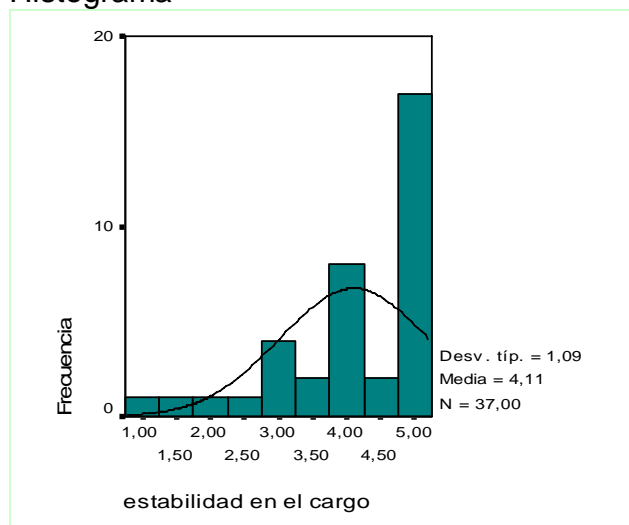


Índice 6. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Estabilidad en el cargo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 1 | 2,6 | 2,7 | 2,7 |
| | 1,50 | 1 | 2,6 | 2,7 | 5,4 |
| | 2,00 | 1 | 2,6 | 2,7 | 8,1 |
| | 2,50 | 1 | 2,6 | 2,7 | 10,8 |
| | 3,00 | 4 | 10,5 | 10,8 | 21,6 |
| | 3,50 | 2 | 5,3 | 5,4 | 27,0 |
| | 4,00 | 8 | 21,1 | 21,6 | 48,6 |
| | 4,50 | 2 | 5,3 | 5,4 | 54,1 |
| | 5,00 | 17 | 44,7 | 45,9 | 100,0 |
| | Total | 37 | 97,4 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 1 | 2,6 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La estabilidad en el cargo, referente a las aspiraciones de permanecer en la empresa y en no retirarse del trabajo, presenta una calificación media de 4,11 nos muestra una actitud favorable alta de los servidores públicos consultados. La dispersión de los datos es alta con desviación típica de 1,09. Sin embargo, el grado de actitud más alto es de 5 y es el de mayor frecuencia entre los consultados

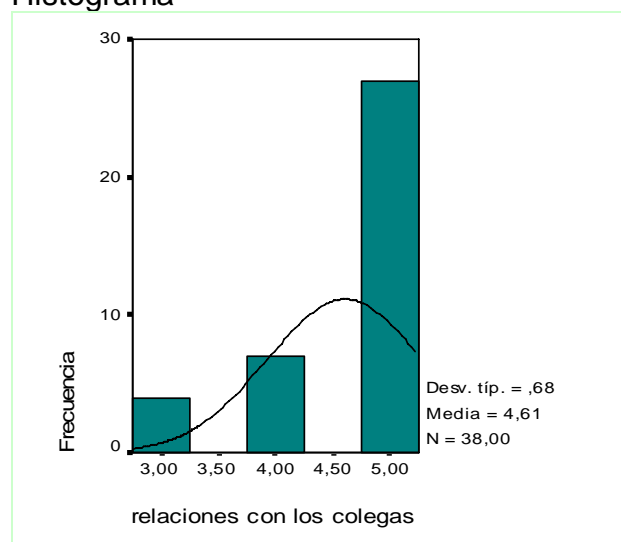


Índice 7. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Relaciones con los compañeros de trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3,00 | 4 | 10,5 | 10,5 | 10,5 |
| | 4,00 | 7 | 18,4 | 18,4 | 28,9 |
| | 5,00 | 27 | 71,1 | 71,1 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

El promedio de respuestas para las relaciones con los compañeros de trabajo es de 4,61, es una actitud favorable muy alta y la desviación típica de 0,68 nos determina una baja dispersión de los datos alrededor de la media. La gran mayoría de los servidores públicos de la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía considera que la relación con sus compañeros es muy buena.

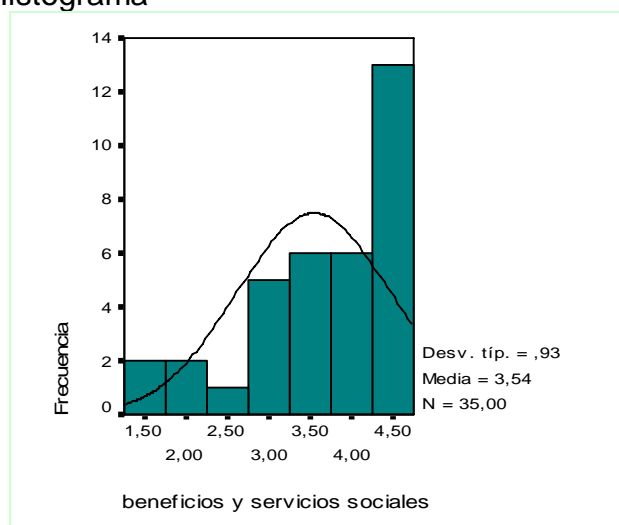


Índice 8. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Beneficios y servicios sociales.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,50 | 2 | 5,3 | 5,7 | 5,7 |
| | 1,75 | 2 | 5,3 | 5,7 | 11,4 |
| | 2,25 | 1 | 2,6 | 2,9 | 14,3 |
| | 2,75 | 2 | 5,3 | 5,7 | 20,0 |
| | 3,00 | 3 | 7,9 | 8,6 | 28,6 |
| | 3,25 | 4 | 10,5 | 11,4 | 40,0 |
| | 3,50 | 2 | 5,3 | 5,7 | 45,7 |
| | 3,75 | 1 | 2,6 | 2,9 | 48,6 |
| | 4,00 | 5 | 13,2 | 14,3 | 62,9 |
| | 4,25 | 6 | 15,8 | 17,1 | 80,0 |
| | 4,50 | 7 | 18,4 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 35 | 92,1 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 3 | 7,9 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Los servidores públicos consultados tienen una actitud favorable media o casi neutral con respecto a los beneficios y servicios sociales, el cual tiene una calificación promedio de 3,54. Su desviación es 0,93 y nos representa una alta dispersión de los datos, hay una gran diferencia de opiniones relacionadas a este indicador.

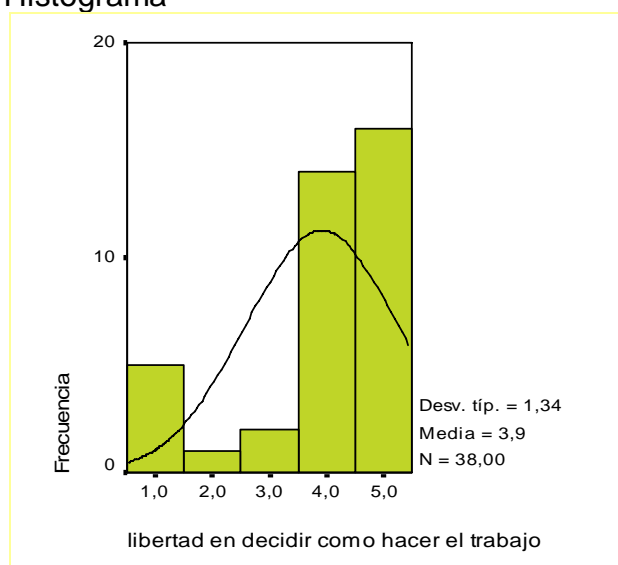


Índice 9. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Libertad en decidir como hacer el trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1,00 | 5 | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| | 2,00 | 1 | 2,6 | 2,6 | 15,8 |
| | 3,00 | 2 | 5,3 | 5,3 | 21,1 |
| | 4,00 | 14 | 36,8 | 36,8 | 57,9 |
| | 5,00 | 16 | 42,1 | 42,1 | 100,0 |
| | Total | 38 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

El promedio de calificación para el indicador relacionado en si los servidores públicos consultados tienen o no libertad en decidir como hacer el trabajo es de 3,9 lo que indica que la concentración de respuesta es una actitud favorable, por lo tanto los funcionarios si tienen autonomía para ejecutar sus tareas. La información cuenta con una dispersión de 1,34 por encima y por debajo de la media, siendo esta alta. Sin embargo, las calificaciones se concentran entre 4 y 5 por su mayor frecuencia observada.

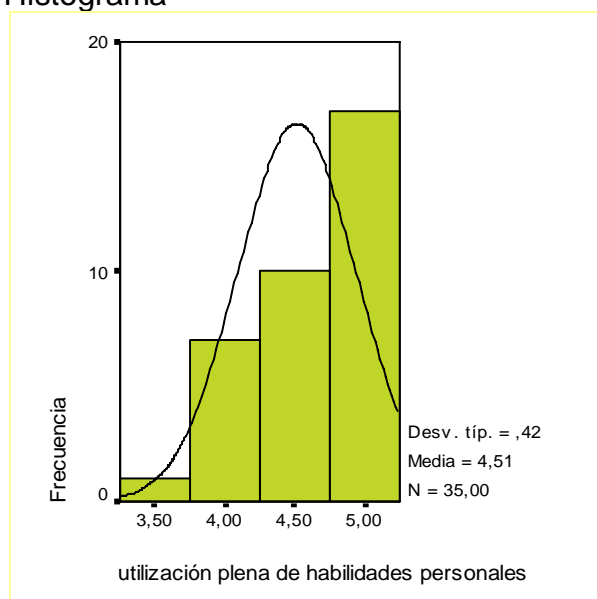


Índice 10. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Utilización plena de habilidades personales.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3,25 | 1 | 2,6 | 2,9 | 2,9 |
| | 4,00 | 7 | 18,4 | 20,0 | 22,9 |
| | 4,25 | 4 | 10,5 | 11,4 | 34,3 |
| | 4,50 | 6 | 15,8 | 17,1 | 51,4 |
| | 4,75 | 9 | 23,7 | 25,7 | 77,1 |
| | 5,00 | 8 | 21,1 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 92,1 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 3 | 7,9 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

El promedio de respuesta para la utilización plena de habilidades personales es de 4,51 es una actitud favorable muy alta por parte de los servidores públicos consultados. Se presenta una dispersión baja de los datos de 0,42 por encima y por debajo de la media, muestra uniformidad en las respuestas de los consultados.

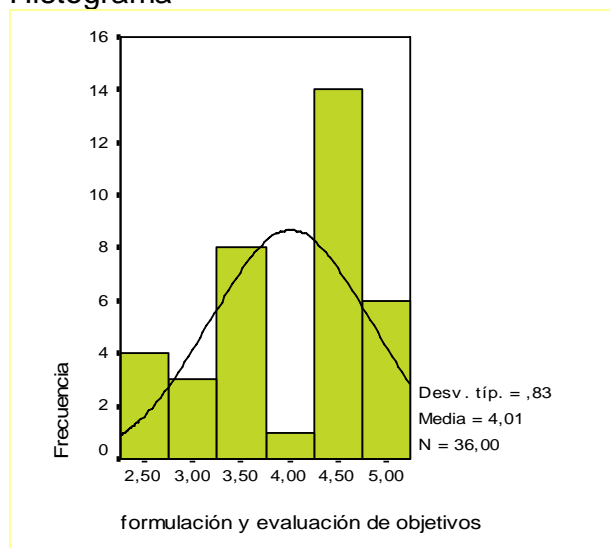


Índice 11. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2,33 | 2 | 5,3 | 5,6 | 5,6 |
| | 2,67 | 2 | 5,3 | 5,6 | 11,1 |
| | 3,00 | 3 | 7,9 | 8,3 | 19,4 |
| | 3,33 | 3 | 7,9 | 8,3 | 27,8 |
| | 3,67 | 5 | 13,2 | 13,9 | 41,7 |
| | 4,00 | 1 | 2,6 | 2,8 | 44,4 |
| | 4,33 | 7 | 18,4 | 19,4 | 63,9 |
| | 4,67 | 7 | 18,4 | 19,4 | 83,3 |
| | 5,00 | 6 | 15,8 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 94,7 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 2 | 5,3 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

En la formulación de objetivos y la evaluación relacionada con éstos, el promedio de respuesta es de 4,01. Los consultados en su mayoría están satisfechos y su actitud favorable es alta con respecto a este indicador. La desviación típica con 0,83 es algo alta debido a que hay unos pocos valores que se alejaron considerablemente de la media.

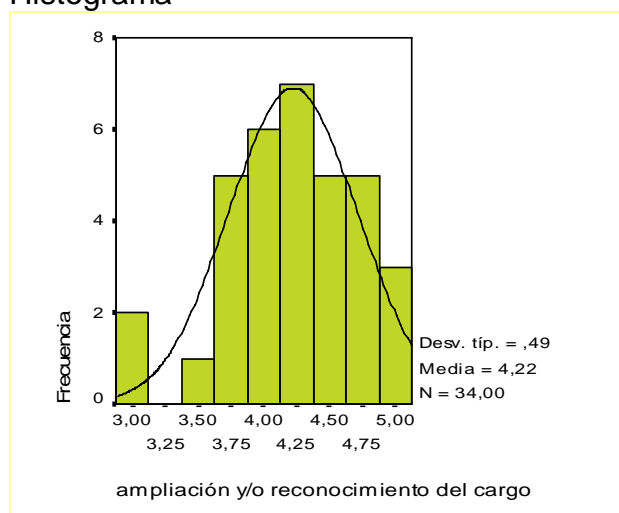


Índice 12. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Ampliación y reconocimiento del cargo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3,00 | 2 | 5,3 | 5,9 | 5,9 |
| | 3,56 | 1 | 2,6 | 2,9 | 8,8 |
| | 3,67 | 1 | 2,6 | 2,9 | 11,8 |
| | 3,78 | 4 | 10,5 | 11,8 | 23,5 |
| | 3,89 | 1 | 2,6 | 2,9 | 26,5 |
| | 4,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 29,4 |
| | 4,11 | 4 | 10,5 | 11,8 | 41,2 |
| | 4,22 | 3 | 7,9 | 8,8 | 50,0 |
| | 4,33 | 4 | 10,5 | 11,8 | 61,8 |
| | 4,44 | 2 | 5,3 | 5,9 | 67,6 |
| | 4,56 | 3 | 7,9 | 8,8 | 76,5 |
| | 4,67 | 3 | 7,9 | 8,8 | 85,3 |
| | 4,78 | 2 | 5,3 | 5,9 | 91,2 |
| | 4,89 | 2 | 5,3 | 5,9 | 97,1 |
| | 5,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 89,5 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 4 | 10,5 | | |
| | Total | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Con una calificación media de 4,22 los servidores públicos consultados tienen una actitud favorable alta con respecto a la ampliación y reconocimiento del cargo. Se tiene una baja dispersión de los datos, con una desviación típica de 0,49 por encima y por debajo de la media.

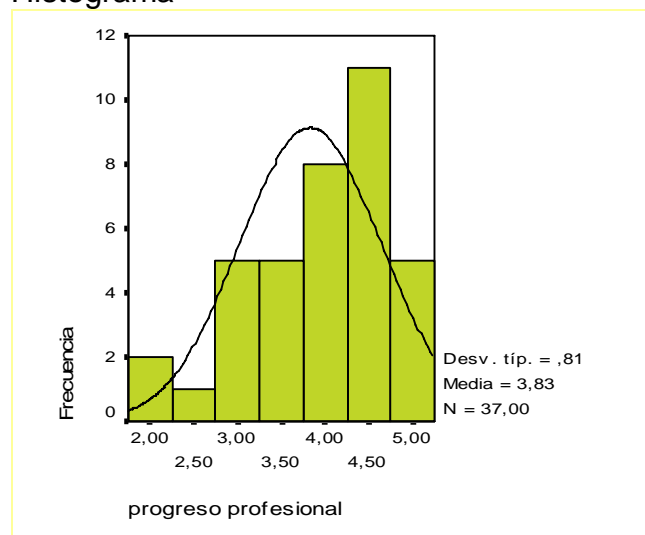


Índice 13. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Progreso profesional.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2,00 | 2 | 5,3 | 5,4 | 5,4 |
| | 2,50 | 1 | 2,6 | 2,7 | 8,1 |
| | 2,75 | 1 | 2,6 | 2,7 | 10,8 |
| | 3,00 | 4 | 10,5 | 10,8 | 21,6 |
| | 3,25 | 4 | 10,5 | 10,8 | 32,4 |
| | 3,50 | 1 | 2,6 | 2,7 | 35,1 |
| | 3,75 | 3 | 7,9 | 8,1 | 43,2 |
| | 4,00 | 5 | 13,2 | 13,5 | 56,8 |
| | 4,25 | 5 | 13,2 | 13,5 | 70,3 |
| | 4,50 | 6 | 15,8 | 16,2 | 86,5 |
| | 4,75 | 2 | 5,3 | 5,4 | 91,9 |
| | 5,00 | 3 | 7,9 | 8,1 | 100,0 |
| | Total | 37 | 97,4 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 1 | 2,6 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

El promedio de respuesta para el indicador correspondiente al progreso profesional es ubicó en 3,83, lo que indica que la concentración de respuestas presenta una actitud favorable medio alta. La información cuenta con una dispersión de 0,81 por debajo y por encima de la media.

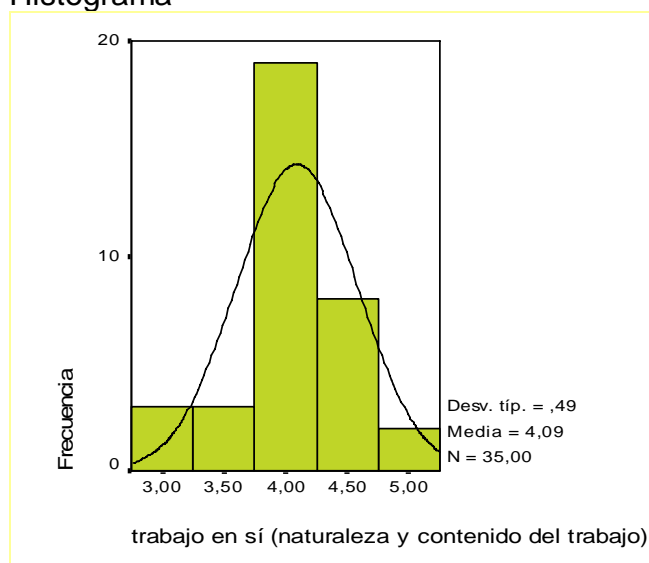


Índice 14. Grado de actitud favorable de los servidores públicos consultados. Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo).

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2,80 | 1 | 2,6 | 2,9 | 2,9 |
| | 3,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 5,7 |
| | 3,20 | 1 | 2,6 | 2,9 | 8,6 |
| | 3,40 | 3 | 7,9 | 8,6 | 17,1 |
| | 3,80 | 1 | 2,6 | 2,9 | 20,0 |
| | 4,00 | 6 | 15,8 | 17,1 | 37,1 |
| | 4,20 | 12 | 31,6 | 34,3 | 71,4 |
| | 4,40 | 4 | 10,5 | 11,4 | 82,9 |
| | 4,60 | 4 | 10,5 | 11,4 | 94,3 |
| | 4,80 | 1 | 2,6 | 2,9 | 97,1 |
| | 5,00 | 1 | 2,6 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 92,1 | 100,0 | |
| Perdidos | 99,00 | 3 | 7,9 | | |
| Total | | 38 | 100,0 | | |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010. Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Histograma



Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Para la naturaleza y contenido del trabajo el promedio de calificación por parte de los servidores públicos consultados es de 4,09. Se presenta una actitud favorable alta por parte de los consultados. Hay un bajo nivel de dispersión de los datos, con una desviación típica de 0,49 por encima y por debajo de la media, hay uniformidad en los datos.



Anexo D: TABLAS DE CONTINGENCIA

A continuación se presenta las tablas de contingencia, para los ítems menos favorecidos respecto a cada índice, estos fueron cruzados o se buscaron sus respuestas en las diferentes categorías en que se clasificaron los consultados (por ejemplo, las posturas que debe hacer para realizar su trabajo son adecuadas para su cuerpo con nivel al cual pertenece el cargo del consultado y/o tipo de cargo y/o tipo de vinculación o contrato).

Los casos que se tienen en cuenta en las siguientes tablas corresponde casos válidos y casos perdidos, estos últimos se refieren al número de consultados que no contestaron completamente a cualquiera de los interrogantes en cuestión.

Índice 1. Condiciones de trabajo y comodidad (jornada justa, posturas adecuadas) - relacionada con el nivel al cual pertenece el cargo, tipo de cargo y tipo de vinculación o contrato.

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * tipo de cargo | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 35 | 92,1% | 3 | 7,9% | 38 | 100,0% |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * tipo de cargo | 35 | 92,1% | 3 | 7,9% | 38 | 100,0% |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Tablas de contingencia

Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario.

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0 | 6 | 7 |
| | En desacuerdo | 1 | 0 | 3 | 4 |
| | Neutro | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | En acuerdo | 5 | 1 | 6 | 12 |
| | Totalmente en acuerdo | 2 | 1 | 7 | 10 |
| Total | | 9 | 2 | 23 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | Totalmente en desacuerdo | 5 | 2 | 7 |
| | En desacuerdo | 1 | 3 | 4 |
| | Neutro | 0 | 1 | 1 |
| | En acuerdo | 8 | 4 | 12 |
| | Totalmente en acuerdo | 4 | 6 | 10 |
| Total | | 18 | 16 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas * tipo de vinculación o contrato

| | | tipo de vinculación o contrato | | Total |
|--|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | de planta | por outsourcing | |
| Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | Totalmente en desacuerdo | 1 | 4 | 5 |
| | En desacuerdo | 1 | 3 | 4 |
| | Neutro | 0 | 1 | 1 |
| | En acuerdo | 2 | 10 | 12 |
| | Totalmente en acuerdo | 4 | 5 | 9 |
| Total | | 8 | 23 | 31 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | |
|---|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | Total |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | Totalmente en desacuerdo | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | En desacuerdo | 3 | 1 | 3 | 7 |
| | Neutro | 5 | 0 | 3 | 8 |
| | En acuerdo | 0 | 0 | 8 | 8 |
| | Totalmente en acuerdo | 1 | 0 | 8 | 9 |
| Total | | 9 | 2 | 24 | 35 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|---|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 3 |
| | En desacuerdo | 4 | 3 | 7 |
| | Neutro | 4 | 4 | 8 |
| | En acuerdo | 4 | 4 | 8 |
| | Totalmente en acuerdo | 6 | 3 | 9 |
| Total | | 19 | 16 | 35 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo * tipo de vinculación o contrato

| | | tipo de vinculación o contrato | | Total |
|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | de planta | por outsourcing | |
| Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | Totalmente en desacuerdo | 0 | 3 | 3 |
| | En desacuerdo | 1 | 6 | 7 |
| | Neutro | 3 | 5 | 8 |
| | En acuerdo | 2 | 4 | 6 |
| | Totalmente en acuerdo | 2 | 5 | 7 |
| Total | | 8 | 23 | 31 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Índice 2. Políticas de la organización y administración (fallas y dificultades en la comunicación interna) – relacionada con nivel al cual pertenece el cargo, tipo de cargo y tipo de vinculación o contrato.

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna * | | | | | | |
| Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 33 | 86,8% | 5 | 13,2% | 38 | 100,0% |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna * | | | | | | |
| tipo de cargo | 33 | 86,8% | 5 | 13,2% | 38 | 100,0% |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna * | | | | | | |
| tipo de vinculación o contrato | 30 | 78,9% | 8 | 21,1% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Tablas de contingencia

Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | Totalmente en acuerdo | 4 | 1 | 5 | 10 |
| | En acuerdo | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | Neutro | 3 | 0 | 5 | 8 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 1 | 1 | 7 | 9 |
| Total | | 9 | 2 | 22 | 33 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna *
tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | Totalmente en acuerdo | 6 | 4 | 10 |
| | En acuerdo | 2 | 1 | 3 |
| | Neutro | 5 | 3 | 8 |
| | En desacuerdo | 2 | 1 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 2 | 7 | 9 |
| Total | | 17 | 16 | 33 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna * tipo
de vinculación o contrato

| | | tipo de vinculación o contrato | | Total |
|--|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | de planta | por outsourcing | |
| Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | Totalmente en acuerdo | 1 | 9 | 10 |
| | En acuerdo | 2 | 1 | 3 |
| | Neutro | 2 | 6 | 8 |
| | En desacuerdo | 1 | 2 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 2 | 4 | 6 |
| Total | | 8 | 22 | 30 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Índice 4. Relaciones con el Gerente

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| La comunicación con la gerencia es buena * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |
| La comunicación con la gerencia es buena * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |
| Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |
| Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Tablas de contingencia

La comunicación con la gerencia es buena * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| de planta | La comunicación con la gerencia es buena | En desacuerdo | 1 | | 0 | 1 |
| | | En acuerdo | 1 | | 0 | 1 |
| | | Totalmente en acuerdo | 1 | | 5 | 6 |
| | | Total | 3 | | 5 | 8 |
| por outsourcing | La comunicación con la gerencia es buena | Totalmente en desacuerdo | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | | Neutro | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | | En acuerdo | 2 | 0 | 5 | 7 |
| | | Totalmente en acuerdo | 2 | 1 | 7 | 10 |
| | | Total | 6 | 2 | 15 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La comunicación con la gerencia es buena * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | tipo de cargo | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | | Operativo | Apoyo | |
| de planta | La comunicación con la gerencia es buena | En desacuerdo | 0 | 1 | 1 |
| | | En acuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | | Totalmente en acuerdo | 5 | 1 | 6 |
| | | Total | 6 | 2 | 8 |
| por outsourcing | La comunicación con la gerencia es buena | Totalmente en desacuerdo | 2 | 0 | 2 |
| | | Neutro | 1 | 3 | 4 |
| | | En acuerdo | 5 | 2 | 7 |
| | | Totalmente en acuerdo | 3 | 7 | 10 |
| | | Total | 11 | 12 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| de planta | Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual | En acuerdo | 2 | | 1 | 3 |
| | | Totalmente en acuerdo | 1 | | 4 | 5 |
| | | Total | 3 | | 5 | 8 |
| por outsourcing | Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | En desacuerdo | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | Neutro | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | En acuerdo | 2 | 1 | 5 | 8 |
| | | Totalmente en acuerdo | 2 | 1 | 6 | 9 |
| | | Total | 6 | 2 | 15 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | tipo de cargo | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | | Operativo | Apoyo | |
| de planta | Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual | En acuerdo | 2 | 1 | 3 |
| | | Totalmente en acuerdo | 4 | 1 | 5 |
| | | Total | 6 | 2 | 8 |
| por outsourcing | Está satisfecho con el estilo administrativo de la gerencia actual | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | | En desacuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | | Neutro | 4 | 0 | 4 |
| | | En acuerdo | 4 | 4 | 8 |
| | | Totalmente en acuerdo | 1 | 8 | 9 |
| | | Total | 11 | 12 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Índice 5. Salarios (la cantidad de dinero corresponde al trabajo que realiza y le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación) – relacionada con el nivel del cargo y tipo de vinculación o contrato.

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato | 30 | 78,9% | 8 | 21,1% | 38 | 100,0% |
| En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apia. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.

TABLAS DE CONTINGENCIA

La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato.

| tipo de vinculación o contrato | | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--------------------------------|---|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| de planta | La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza | Totalmente en desacuerdo | 1 | | 0 | 1 |
| | | En desacuerdo | 1 | | 1 | 2 |
| | | Neutro | 1 | | 1 | 2 |
| | | En acuerdo | 0 | | 1 | 1 |
| | | Totalmente en acuerdo | 0 | | 1 | 1 |
| | | Total | 3 | | 4 | 7 |
| por outsourcing | La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza | Totalmente en desacuerdo | 0 | 1 | 4 | 5 |
| | | En desacuerdo | 2 | 0 | 1 | 3 |
| | | Neutro | 4 | 0 | 4 | 8 |
| | | En acuerdo | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | | Totalmente en acuerdo | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | Total | 6 | 2 | 15 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| de planta | En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta | En desacuerdo | 0 | | 2 | 2 |
| | | Neutro | 2 | | 3 | 5 |
| | | En acuerdo | 1 | | 0 | 1 |
| | Total | | 3 | | 5 | 8 |
| por outsourcing | En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta | Totalmente en desacuerdo | 2 | 0 | 2 | 4 |
| | | En desacuerdo | 1 | 1 | 5 | 7 |
| | | Neutro | 2 | 0 | 5 | 7 |
| | | En acuerdo | 0 | 1 | 2 | 3 |
| | | Totalmente en acuerdo | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | Total | | 6 | 2 | 15 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Índice 8. Beneficios y servicios sociales (recibe apoyo para resolver sus problemas personales y familiares) – relacionado con nivel del cargo y tipo de cargo

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 33 | 86,8% | 5 | 13,2% | 38 | 100,0% |
| Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares * tipo de cargo | 33 | 86,8% | 5 | 13,2% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paul de Apia. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Tablas de contingencia

Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario.

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|---|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0 | 7 | 8 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Neutro | 5 | 2 | 5 | 12 |
| | En acuerdo | 3 | 0 | 5 | 8 |
| | Totalmente en acuerdo | 0 | 0 | 4 | 4 |
| Total | | 9 | 2 | 22 | 33 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares * tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|---|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares | Totalmente en desacuerdo | 6 | 2 | 8 |
| | En desacuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | Neutro | 4 | 8 | 12 |
| | En acuerdo | 5 | 3 | 8 |
| | Totalmente en acuerdo | 2 | 2 | 4 |
| Total | | 18 | 15 | 33 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Índice 12. Ampliación y/o reconocimiento del cargo (reconocimiento cuando hace bien el trabajo) – relacionado con el nivel cargo, tipo de cargo y tipo de vinculación o contrato

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |
| Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Tablas de contingencia

Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| de planta | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | En desacuerdo | 1 | | 1 | 2 |
| | | Neutro | 1 | | 0 | 1 |
| | | En acuerdo | 0 | | 1 | 1 |
| | | Totalmente en acuerdo | 1 | | 3 | 4 |
| | | Total | 3 | | 5 | 8 |
| por outsourcing | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | Totalmente en desacuerdo | 1 | 0 | 4 | 5 |
| | | En desacuerdo | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Neutro | 2 | 0 | 5 | 7 |
| | | En acuerdo | 1 | 0 | 3 | 4 |
| | | Totalmente en acuerdo | 2 | 2 | 2 | 6 |
| | | Total | 6 | 2 | 15 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo * tipo de cargo * tipo de vinculación o contrato

| tipo de vinculación o contrato | | | tipo de cargo | | Total |
|--------------------------------|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | | Operativo | Apoyo | |
| de planta | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | En desacuerdo | 1 | 1 | 2 |
| | | Neutro | 1 | 0 | 1 |
| | | En acuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | | Totalmente en acuerdo | 3 | 1 | 4 |
| | | Total | 6 | 2 | 8 |
| por outsourcing | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3 | 5 |
| | | En desacuerdo | 1 | 0 | 1 |
| | | Neutro | 3 | 4 | 7 |
| | | En acuerdo | 3 | 1 | 4 |
| | | Totalmente en acuerdo | 2 | 4 | 6 |
| | | Total | 11 | 12 | 23 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Índice 13. Progreso profesional (se ve en un trabajo mejor en otra empresa) – relacionada con nivel de cargo, tipo de cargo y tipo de vinculación o contrato

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|--|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * tipo de cargo | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * tipo de vinculación o contrato | 30 | 78,9% | 8 | 21,1% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paul de Apia. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Tablas de contingencia

Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario.

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|---|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa | Totalmente en acuerdo | 3 | 0 | 4 | 7 |
| | En acuerdo | 2 | 1 | 2 | 5 |
| | Neutro | 4 | 0 | 10 | 14 |
| | En desacuerdo | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 9 | 1 | 24 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|---|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa | Totalmente en acuerdo | 5 | 2 | 7 |
| | En acuerdo | 1 | 4 | 5 |
| | Neutro | 9 | 5 | 14 |
| | En desacuerdo | 2 | 3 | 5 |
| | Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 3 |
| Total | | 19 | 15 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Se ve en un trabajo mejor en otra empresa * tipo de vinculación o contrato

| | | tipo de vinculación o contrato | | Total |
|---|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | de planta | por outsourcing | |
| Se ve en un trabajo mejor en otra empresa | Totalmente en acuerdo | 0 | 7 | 7 |
| | En acuerdo | 0 | 4 | 4 |
| | Neutro | 5 | 9 | 14 |
| | En desacuerdo | 3 | 0 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 8 | 22 | 30 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Índice 14. Trabajo en sí – naturaleza y contenido del trabajo (la cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa) – relacionada con nivel al cual pertenece el cargo, tipo de cargo y tipo de vinculación o contrato.

Resumen del procesamiento de los casos

| | Casos | | | | | |
|---|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
| | Válidos | | Perdidos | | Total | |
| | N | Porcentaje | N | Porcentaje | N | Porcentaje |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa * tipo de cargo | 34 | 89,5% | 4 | 10,5% | 38 | 100,0% |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa * tipo de vinculación o contrato | 31 | 81,6% | 7 | 18,4% | 38 | 100,0% |

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral ESE Hospital San Vicente de Paúl de Apía. 2010.
Cálculos realizados a través del programa SPSS.

Tablas de contingencia

La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa * Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario

| | | Nivel al cual pertenece el cargo en el que se desempeña el funcionario | | | Total |
|--|--------------------------|--|-------------|-----------------|-------|
| | | Nv. Profesional | Nv. Técnico | Nv. Asistencial | |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa | Totalmente en acuerdo | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | En acuerdo | 3 | 1 | 7 | 11 |
| | Neutro | 5 | 1 | 5 | 11 |
| | En desacuerdo | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0 | 4 | 4 |
| Total | | 9 | 2 | 23 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa *
tipo de cargo

| | | tipo de cargo | | Total |
|--|--------------------------|---------------|-------|-------|
| | | Operativo | Apoyo | |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa | Totalmente en acuerdo | 2 | 3 | 5 |
| | En acuerdo | 5 | 6 | 11 |
| | Neutro | 6 | 5 | 11 |
| | En desacuerdo | 2 | 1 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 3 | 1 | 4 |
| Total | | 18 | 16 | 34 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.

La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa *
tipo de vinculación o contrato.

| | | tipo de vinculación o contrato | | Total |
|--|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------|
| | | de planta | por outsourcing | |
| La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa | Totalmente en acuerdo | 1 | 4 | 5 |
| | En acuerdo | 4 | 6 | 10 |
| | Neutro | 2 | 8 | 10 |
| | En desacuerdo | 1 | 2 | 3 |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 3 | 3 |
| Total | | 8 | 23 | 31 |

Fuente: Cálculos realizados a través del programa SPSS.



Anexo E: CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS CONSULTADOS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL DE APÍA.

| | | | Total Consultados |
|----------------|-------------|--|-------------------|
| N. PROFESIONAL | PLANTA | Profesional Universitario Administrativo | 1 |
| | | Profesional Universitario Área de la Salud | 1 |
| | | Médico | 1 |
| | OUTSOURCING | Médico | 2 |
| | | Odontólogo | 2 |
| | | Coordinación de costos | 1 |
| | | Coordinación de calidad | 1 |

| | | | |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|---|
| N. ASISTENCIAL | PLANTA | Auxiliar de enfermería | 4 |
| | | Auxiliar administrativo | 1 |
| | OUTSOURCING | Auxiliar de enfermería | 4 |
| | | Auxiliar Odontólogo | 1 |
| | | Servicios generales | 3 |
| | | Promotora de salud | 2 |
| | | Auxiliar laboratorio clínico | 1 |
| | | Auxiliar de farmacia | 1 |
| | | SIAU | 1 |
| | | Facturación de servicios y caja | 2 |
| | Sin tipo de vinculación | Auxiliar digitación | 1 |
| | | mensajera | 1 |
| | | Auxiliar enfermería | 1 |
| | | Auxiliar | 1 |

| | | | |
|------------|-------------|-------------------------------------|---|
| N. TÉCNICO | OUTSOURCING | Archivo central | 1 |
| | | Contratista proceso de satisfacción | 1 |

| | | |
|--|-------------------------|-----------|
| | Sin información general | 3 |
| | Total | 38 |
| | | |
| | APOYO | |
| | OPERATIVO | |



Anexo F: ÍNDICES E ÍTEMS A EVALUAR EN LA ENCUESTA DE SL. ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL

| FACTOR | VARIABLE - ÍNDICE | # | PREGUNTAS |
|-------------------|---|----|---|
| HIGIÉNICOS | Condiciones de trabajo y comodidad | 1 | Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas |
| | | 2 | La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada |
| | | 3 | Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo |
| | | 4 | El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado |
| | | 5 | Está conforme con los turnos asignados |
| | | 6 | Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a: Aspectos locativos (iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación) Elementos de trabajo (equipo de trabajo, papelería, uniformes, etc.) |
| | Políticas de la organización y la Administración | 7 | Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna |
| | | 8 | El ambiente laboral de la empresa es bueno |
| | Relaciones con el superior | 9 | Siente que los superiores abusan de su autoridad |
| | | 10 | Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena |
| | | 11 | Los superiores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades |
| | Relaciones con el Gerente | 12 | La comunicación con la Gerencia es buena |
| | | 13 | Está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual |
| | Salarios | 14 | La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza |
| | | 15 | La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras |
| | | 16 | En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realiza en ésta |
| | | 17 | Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación |
| | Estabilidad en el cargo | 18 | Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa |
| | | 19 | Recientemente ha pensado en retirarse del trabajo |
| | Relaciones con los compañeros de trabajo | 20 | La relación con los compañeros de trabajo es buena |
| | Beneficios y servicios sociales | 21 | Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción |
| | | 22 | A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración |
| | | 23 | Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras) |
| | | 24 | Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales |



| | | | |
|-----------------------|--|-----------|--|
| MOTIVACIONALES | Libertad en decidir como hacer el trabajo | 25 | Tiene autonomía para ejecutar sus tareas |
| | Utilización plena de habilidades personales | 26 | Pone lo mejor de usted en la ejecución de las tareas |
| | | 27 | Su trabajo favorece la creatividad |
| | | 28 | Sus funciones exigen permanente atención y concentración |
| | | 29 | Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos |
| | Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos | 30 | Cree que su desempeño laboral es bien evaluado |
| | | 31 | Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño |
| | | 32 | Está satisfecho con las metas que le traza la organización |
| | Ampliación o reconocimiento del cargo | 33 | Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo |
| | | 34 | La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución |
| | | 35 | Su cargo es vital para la empresa |
| | | 36 | Su trabajo presenta retos permanentes e importantes |
| | | 37 | La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral |
| | | 38 | Las actividades que realiza son variadas |
| | | 39 | Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones |
| | | 40 | La reinducción al cargo que ha recibido ha mejorado su desempeño laboral |
| | | 41 | Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidades por parte de sus superiores |
| | Progreso profesional | 42 | Se ve en un trabajo mejor en otra empresa |
| | | 43 | Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo |
| | | 44 | Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácil en otro similar |
| | | 45 | La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo |
| | Trabajo en sí (naturaleza y contenido del trabajo) | 46 | Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar |
| | | 47 | Se identifica con las tareas que lleva a cabo |
| | | 48 | La cantidad de tareas que realiza en el trabajo le cansa y estresa |
| | | 49 | Su trabajo le representa satisfacción laboral |
| | | 50 | Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo |



Anexo G: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL APÍA. 2010.

| VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESE HOSPITAL SAN VICENTE DE PAÚL - APÍA | | | | | |
|--|-----|---|---|---|-----|
| Le solicitamos contestar las preguntas listadas a continuación de manera franca y consciente, marcando con una X la que considere adecuada para usted, señale solo una respuesta por pregunta. No existe respuesta correcta o incorrecta, lo que escriba es el resultado de su reflexión y la información es confidencial. Sus respuestas son privadas y no serán divulgadas a título personal, serán parte de un estudio general sobre el tema. | | | | | |
| tenga en cuenta: T.D = TOTALMENTE EN DESACUERDO, D = EN DESACUERDO, N = NEUTRAL | | | | | |
| A = EN ACUERDO T.A = TOTALMENTE EN ACUERDO | | | | | |
| | T.D | D | N | A | T.A |
| 1. Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | | | | | |
| 2. Tiene autonomía para ejecutar las tareas | | | | | |
| 3. Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | | | | | |
| 4. Siente que los superiores abusan de su autoridad | | | | | |
| 5. Pone lo mejor de usted en la ejecución de las tareas | | | | | |
| 6. La comunicación con la Gerencia es buena | | | | | |
| 7. Está satisfecho con las metas que le traza la organización | | | | | |
| 8. La cantidad de dinero que le pagan corresponde al trabajo que realiza | | | | | |
| 9. Recibe usted reconocimiento cuando realiza bien su trabajo | | | | | |
| 10. Tiene aspiraciones de permanecer en la empresa | | | | | |
| 11. Se ve en un trabajo mejor en otra empresa | | | | | |
| 12. La relación con los compañeros de trabajo es buena | | | | | |
| 13. Tiene información clara y precisa sobre las actividades que debe realizar | | | | | |
| 14. Contribuyen las actividades de bienestar social a su satisfacción | | | | | |
| 15. Su trabajo favorece la creatividad | | | | | |
| 16. La limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo es la adecuada | | | | | |
| 17. La empresa le da importancia a los aportes y opiniones que usted hace a la institución | | | | | |
| 18. A la empresa le interesa su bienestar, fechas importantes y actividades de integración | | | | | |
| 19. Se identifica con las tareas que lleva a cabo | | | | | |
| 20. Las posturas que debe hacer para realizar el trabajo son adecuadas para su cuerpo | | | | | |
| 21. Su cargo es vital para la empresa | | | | | |
| 22. Considera que la comunicación con su jefe inmediato es buena | | | | | |
| 23. Las cosas que quiere conseguir en la vida las puede desarrollar teniendo este trabajo | | | | | |
| 24. La empresa paga todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras | | | | | |
| 25. Su trabajo presenta retos permanentes e importantes | | | | | |
| 26. El ambiente laboral de la empresa es bueno | | | | | |
| 27. La cantidad de tareas que realiza en el trabajo lo cansa y estresa | | | | | |
| 28. La inducción que recibió del cargo fue suficiente para su desempeño laboral | | | | | |
| 29. El ritmo de trabajo al que está sometido es exagerado | | | | | |



| | T.D | D | N | A | T.A |
|--|-----|---|---|---|-----|
| 30. Las actividades que realiza son variadas | | | | | |
| 31. Está satisfecho con el estilo administrativo de la Gerencia actual | | | | | |
| 32. Con la experiencia adquirida en este trabajo puede ubicarse fácil en otro similar | | | | | |
| 33. En otras empresas pagan mejor por el mismo trabajo que realizo en ésta | | | | | |
| 34. Cree que su desempeño laboral es bien evaluado | | | | | |
| 35. Es usted siempre informado sobre los resultados de su evaluación de desempeño | | | | | |
| 36. Le corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación | | | | | |
| 37. Se requiere de experiencia y conocimiento para la realización de sus funciones | | | | | |
| 38. Está conforme con los turnos asignados | | | | | |
| 39. Su trabajo le representa satisfacción laboral | | | | | |
| 40. La reinducción al cargo que he recibido ha mejorado su desempeño laboral | | | | | |
| 41. Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso entre otras) | | | | | |
| 42. Sus funciones exigen permanente atención y concentración | | | | | |
| 43. Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos | | | | | |
| 44. Recientemente ha pensado en retirarse del trabajo | | | | | |
| 45. Ha respondido usted adecuadamente a la delegación de responsabilidades por parte de sus superiores | | | | | |
| 46. Los superiores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades | | | | | |
| 47. Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo | | | | | |
| 48. Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales | | | | | |
| 49. La empresa le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo | | | | | |
| 50. Está satisfecho con las condiciones de trabajo en cuanto a: | | | | | |
| Aspectos locativos (<i>iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación</i>) | | | | | |
| Elementos de trabajo (<i>equipo de trabajo, papelería, uniformes, etc.</i>) | | | | | |

INFORMACIÓN GENERAL

EDAD _____ años

GENERO

☐ F

☐ M

ESTADO CIVIL

☐ Casado/a

☐ Soltero/a

☐ Unión libre

☐ Separado/a

☐ Viudo/a

CARGO QUE DESEMPEÑA _____

TIPO DE VINCULACIÓN

☐ De planta

☐ por contrato u outsourcing

TIEMPO DE VINCULACIÓN A LA INSTITUCIÓN

Años

Meses